# قيادة التغيير

# Leading Change

أشرف ماهر

# قيادة التغيير

أشرف ماهر

الطبـــعة الأولى
مارس ٢٠١١

# محتويات الكتاب



## الجزء الأول : التغيير

## الجزء الثاني : قائد التغيير



## الجزء الثالث : قيادة التغيير



# إهداء

**إلى كل قائد ومفكر ومسئول ....**

**إلى كل من يُعقد عليه الأمال فى غد أفضل**

**إلى كل من يحمل فى قلبه حب وفى خياله رؤية**

**إلى كل من علمنى الحياة من أبائى وأساتذتى وأبنائى**





# مقدمة

مع ظهور عصر المعلومات ومنذ ثمانينات القرن الماضى ، تغيرت أحوال العالم جذرياً . فقد قام عصر الصناعة فى الماضى حول الإدارة والرقابة والسيطرة والعمليات والمهارات والكفاءة والنظم. أما عالم المعلومات فقد قام حول الإنطلاق والتحرير والتمكين والتمتين و تقديم الإجابات دون أنتظار الأسئلة.. حيث لم يعد لدى أحد وقت يكفى لطرح أسئلة وانتظار الأجوبة .. فإذا لم نبادر بطرح الأسئلة وأجابتها معاً فإن التكنولوجيا ستسبقنا إلى ذلك .

وقد أستلزم هذا بالطبع بدلاً من الإدارة نوعاً جديداً من القيادة ؛ بعدما فشلت النظريات الإدارية الحديثة فى التعامل مع هذا التغيير ، بل وأصبحت الإدارة نفسها وبشكل عام هى المسئولة عن سقوط العديد من" المنظمات"* على أختلاف أنواعها رغم الريادة والنجومية التى كانت تحظى بها فى القرن الماضى . ومع أنهيار نظريات أدارة التغيير و دراسة جدوى التغيير التى باتت لاتتناسب مع هذا العصر ، أصبح الأمل الوحيد لأحتواء التغيير هو قيادته .

ولسنا نتحدث فى هذا الكتاب عن صفات وسمات القائد الفعال فالحديث فى هذا الموضوع بالرغم من أهميته وغزارة المعلومات فيه إلا أنه يجب أن يكون سابقاً لموضوعنا هذا ، فقائد التغيير ببساطة يجب أن يكون قائداً فعالاً . فإذا لم تكن قائداً فعالاً فلن تستطيع قيادة التغيير.

أن رحلتنا فى الصفحات القادمة هى رحلة لترويض حصان التغيير السريع والإمساك بزمامه ، نستعرض خلالها حقيقة التغيير ومراحله وكيفية قيادته . إلا اننا نحتاج أولا فى هذه الرحلة إلى بعض الحب لهذا الحصان حتى نستطيع ترويضه . فهل تحب التغيير حقاً رغم همجيته وصعوبة السيطرة عليه أو إيقافه . ومن أى نوع من القادة أنت ؟ هل تعشق التحدى وتؤمن بالتجديد؟ هل أنت من النوع القابل للتغيير ؟

---

* المقصود بالمنظمات فى هذا الكتاب هى:

جميع فرق العمل والخدمات التى يوجد بها لقائم يحكمها ونقصد بذلك المنظمات والمؤسسات الكبرى والشركات والجمعيات الكبيرة والصغيرة بأنواعها الهادفة للربح منها والغير هادفة وكذلك الفرق التنظامية الصغيرة لذا سوف نستعيض عن كل تلك الأنواع من المنظمات بكلمة " المنظمة" أو الفريق، كما قد نعبر عن عن أعضاء تلك المنظمات من الموظفين أو العاملين أو المرؤسين.. الخ بكلمة أعضاء الفريق.. حيث تتوافق معظم المعانى الواردة بهذا الكتاب مع العديد من تلك الفرق سابقة الذكر.





# قصة التغيير



هل حدث يوماً ان شعرت بالملل وفقدان الرغبة فى الاستمرار على نفس الوتيرة ووجدت أن ادائك يقل عندما ينتابك هذا الشعور ؟ هل قلت لنفسك مرة انك تحتاج الى تجديد أو تغيير حتى تعود كما كنت بنفس طاقتك السابقة ؟

أتفق الفلاسفة والحكماء على مدى التاريخ حول أربعة أبعاد مهمة للحياة : الجسدى والعقلى والأجتماعى والروحانى واننا نحتاج فى كل منها إلى التجديد من آن لآخر وإلا أصابها الجمود.

فإذا بحثت عن تعريف التجديد فى القاموس وجدت ان كلمة يجدد تعنى : يستعيد النضارة ...أو النشاط أو الطاقة ، .... يصبح جديدا أو كالجديد ....

كما تجد أن مرادفات التجديد :

ننعش – نوقظ – نطور – نعيد صياغة – نجدد الشباب – نستعيد الحيوية – ننشط – نلمع – نعيد ابتكار – ننهض من جديد – نرمم – نشحذ – نبنى من جديد – نولد من جديد – نستعيد القوة .... نغير الحالة الى الأحسن

مما لاشك فيه أننا نحتاج الى تجديد أو تغيير حياتنا من آن الى أخر بل أن الطبيعة نفسها تدعونا الى ذلك ، دعنى اقص عليك قصة حياة النسر



# جدد مثل النسر شبابك

هناك نوعية من النسور تعيش أكثر من ٧٠ سنة وخلال ٣٥ سنة يكون النسر شاباً قوياً فتياً.. لكنه ما إن يبلغ ٤٠ سنة إلا ويعتريه الضعف والهوان ويبدأ منقاره بالانحناء .. فلا يستطيع الأكل جيداً كما تبدأ مخالبه بالميلان والضعف .. فلا يستطيع الصيد بها.. بل إن ريشه يصير رديئاً .. لا يساعده على الطيران جيداً ...... هنا .. يقف النسر مع نفسه

فإذا استسلم لضعفه ومشكلاته .. فسيعيش بقية عمره بائساً ضعيفاً ، بل سيغدو فريسة لغيره .. ولا تعود له هيبته وقوته .. أما إن حاول التغيير فربما يمر برحلة من الآلام والمتاعب لكنه سيحصل على نتيجة إيجابية ويعود لحيويته ونشاطه..

أمامنا أختيار: إما أن نتقوقع وإما أن نتحرر وإما أن نضمحل وإما أن نعمل على تجديد الحياة.

" جون جاردنر"

و يبدأ النسر حينئذ بالتغيير..

بأن يذهب إلى صخرة كبيرة ويبدأ بضربها بمنقاره ضرباً قوياً .. وبشدة .. ويستمر ويستمر .. حتى يتحطم منقاره تماما .. ولك أن تتخيل الدماء وهي تسيل منه ، ثم يظل بعدها ٥٠ يوماً ينبت له خلالها منقار جديد..

بعد ذلك يذهب إلى صخرة ويبدأ بخدشها وضربها بمخالبه ضرباً شديداً مؤلماً ويدخلها بين الصخور حتى تتكسر وتتحطم أطرافها.. ثم ينتظر أكثر من شهر تقريباً.. لتنبت له مخالب جديدة وقوية.. ويستمر في عملية التغيير..

حيث ينتف ريشه كله .. حتى يتساقط الريش تماماً ويبدو كفرخ صغير.. ثم ينتظر مدة .. حتى ينبت له ريش من جديد..

ثم يعود للتحليق مرة أخرى..

يعود بروح الشباب وحماس الفتوة..

لكن بخبرة ٤٠ عاماً

وتعود له هيبته وسلطته وقوته في بقية عمره ..

ترى من هذا أن النسر يعرف بالفطرة ان قرار التغيير هو أهم قرار يجب أن يتخذه فى حياته .



على الرغم من أهمية التغيير فى حياتنا فإننا نرى أن التغيير دائماً مؤلم ، فالإنسان يميل بطبعه إلى الحياة الروتينية ويهاب ما لم يألفه أو يعتاد عليه، ويصاب بالتوتر والقلق إن إضطر للتغيير، خصوصاً إن لم يتأكد من أن الوضع الجديد سيكون أفضل ، فنجده يقاوم أى تغيير يعترى حياته ، ... ولا ينزع إليه إلا إذا تعرض لضغوط خارجية شديدة . فالقديم دائماً أطيب والذ وأسهل وأبسط من الجديد ، أو هكذا يبدو لنا للوهلة الأولى رغم أنه منظور خادع ومضلل فى معظم الأحيان .

إن التقاليد والقيم الروتينية البالية لا تموت بسهولة ، كما أن تغيير ثقافات وأعراف وانماط حياة المجتمعات ليس أمراً هيناً ، لذا فإن هذا قد يحتاج لضغوط أجتماعية هائلة كى يتسنى أستبدال العتيق البائد بالجديد المبدع والحديث الملهم .

**الناس الذين يحاولون فعل شىء ما ويفشلون أفضل من الذين لا يحاولون فعل أى شىء وينجحون**

**" لويد جونز"**

ولأن التغيير أمر حتمى فى حياة البشر، فقد أصبح لزاماً على كل إنسان – على المستوى الشخصى – أن ينمى قدرته على التكيف مع التغيير الذى يطرأ على حياته ، وألا يحاول مقاومته حتى لا يزيد حياته تعقيداً ، لأن فى الوقوف والإستكانة والركود أستقراراً زائفاً وهدوءاً دائماً تتبعه عاصفة.

أن بداخلنا ما يمنعنا من التغيير. بينما هناك حافز داخلنا يرحب بهذا التغيير، بل ويبحث عنه وهذا العنصر الأخير هو الذى يعمل على أستمرارية النوع البشرى.

يقول ليوتولستوى: " **نعيش فى عالم يفكر فيه كل الناس فى تغيير العالم لكن لا أحد يفكر فى تغيير ذاته** " فمن السهل على أى إنسان أن يفكر فى تغيير العالم فهو بذلك يفكر فى تغيير شىء خارج عنه . ولكنها فى الواقع مهمة صعبة تماماً بل وقد تكون مستحيلة فى كثير من الأحيان فتخيل كل الأشياء التى يجب تغيرها لتغيير العالم ، أليس أسهل من ذلك أن يغير كل شخص نفسه ويغير نظرته إلى العالم ؟ قد يكون الخطأ الذى يراه فى العالم موجود فى نظرته هو وليس فى العالم نفسه ؟ ....كما انه لاحاجة بنا للقول بأننا إذا تركنا أنفسنا للحياة تسير بنا كيفما أتفق فلن نحقق ما نطمح إليه . فالحياة رتيبة والنجاح الذى يأتى نتيجة للرتابة ليس له من طعم . النجاح الحقيقى هو الذى يبنى على قرار شخصى بالتغيير ويأتى بالسعادة لأنه يخرج عن الرتابة ويبلور شخصية صاحبه فيشعر بتحقيق ذاته .

# من حرك جبنتى

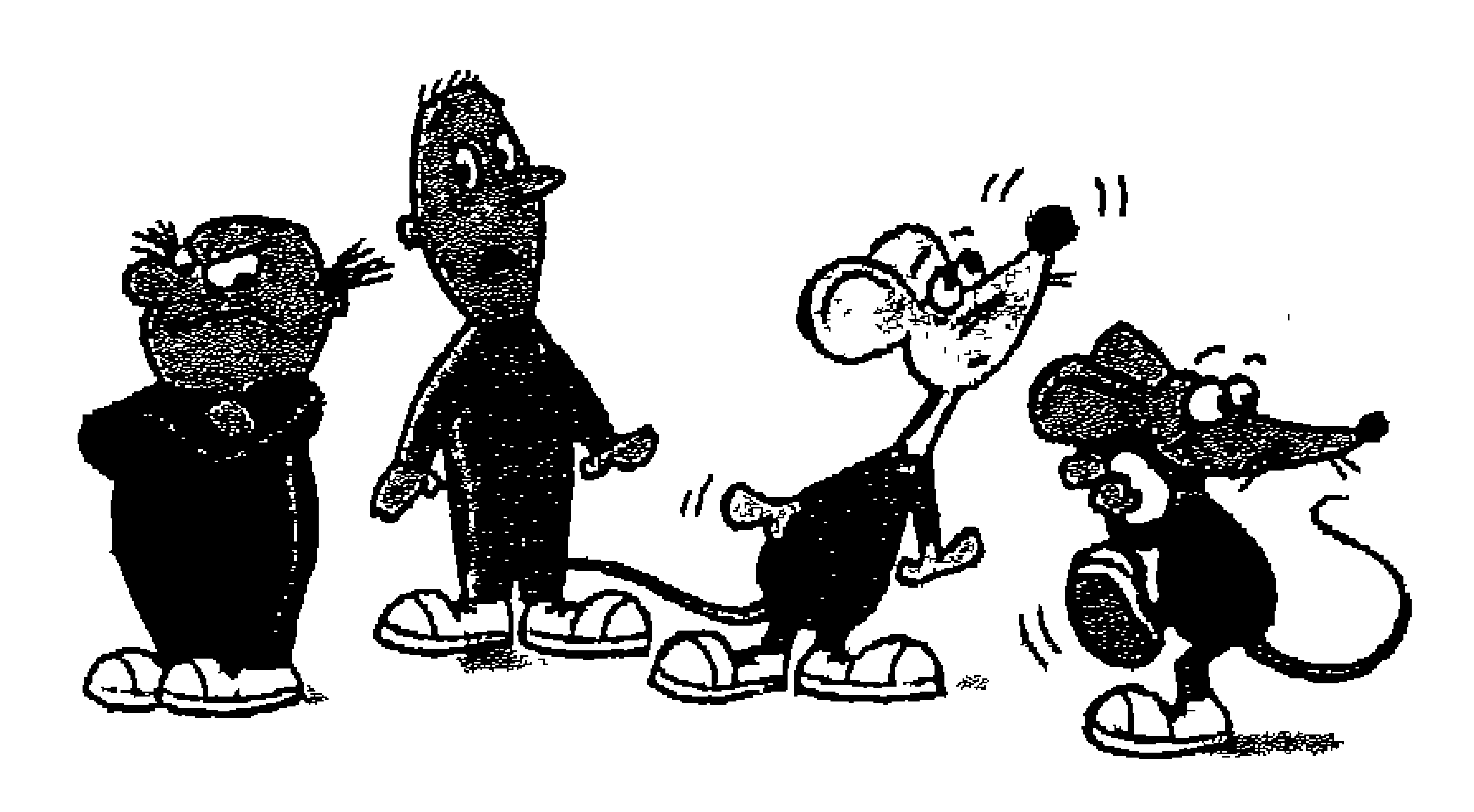
لو تحدثنا عن أشهر القصص الأدارية التى كانت سببا فى تغيير حياة الكثير من الناس والتى يعتبرها كل قادة التغيير فى العالم مدخلاً لاغنى عنه لتوضيح انطباعات معظم الناس تجاه التغيير فإننا نتكلم عن قصة من حرك جبنتى " How Move My Cheas " للكاتب المعروف " سبنسر جونسون " والتى تعتبر من أكثر الكتب التى حققت مبيعاً فى العالم

تدور هذه القصة حول التغيير الذى يحدث فى حياتنا وفى الواقع من حولنا . والواقع هنا عبارة عن متاهة تبحث فيه أربع شخصيات خيالية ورمزية عن " الجبن " .

ويرمز الجبن فى القصة إلى ماتصبو لتحقيقه فى الحياة ، سواء كان وظيفة أو علاقة أو نقوداً أو منزلاً أو علماً أو أفكاراً أو صحة أو تقديراً أو طمأنينة أو حتى ممارسة الرياضة .

إن لكل منا " جبنته " أو هدفه الخاص . ونحن نسعى لبلوغ ذلك الهدف اعتقاداً منا أنه سوف يجلب لنا السعادة ، فإذا تم لنا ذلك ، فإننا نتشبث بما ظفرنا به ، وإذا ضاع أو سلب منا حزنّا وغضبنا ورفضنا مايحدث لنا . والمتاهة فى القصة تمثل المكان الذى نوجد فيه . هذا المكان قد يكون المنظمة التى نعمل فيها أو المجتمع الذى نعيش فيه أو علاقتنا الشخصية والإنسانية فى الحياة .

تجرى أحداث القصة من خلال أربع شخصيات خيالية هى الفأران " سنيف " و " سكورى " والقزمان " هيم " و " هاو "



وتجسد هذه الشخصيات الجوانب البسيطة والمعقدة فينا ، بغض النظر عن عمرنا أو نوعنا أو لوننا . فى بعض الأحيان نتصرف مثل " سنيف " الذى يستشعر التغيير مبكراً عن طريق حاسة الشم . أو مثل " سكورى " الذى



يندفع مسرعاً الى العمل دون تخطيط . وربما مثل " هاو " الذى يتكيف فى الوقت المناسب عندما يستشعر أن التغيير سوف ينتهى به الى ماهو أفضل ، ونعيش أحياناً مثل " هيم " الذى ينكر التغيير ويقاومه خشية أن يقوده إلى ماهو أسوأ .

سوف نلاحظ عند قراءة القصة أن الفأرين يتصرفان بصورة أفضل عندما يواجهان التغيير لأنهما يتعاملان ببساطة ، فى حين أن القزمين ، يعقدان الأمور من خلال المنطق العقلى البحت والإنفعالات والعواطف الإنسانية المتشابكة وهذا لايعنى بالضرورة أن الفئران أذكى من الإنسان ، ولكنه يعنى أنه من مصلحتنا أن نتصرف ببساطة عندما تتغير الإمور من حولنا ، وأن نوظف عقولنا وقلوبنا وحاستنا السادسة وكل طاقتنا الداخلية .

## القصة :

ذات مرة ، ومنذ وقت بعيد في أرض بعيدة ، كان هناك أربع شخصيات صغيرة تجري داخل متاهة بحثاً عن قطعة جبن تطعمها ؛ لتحيا حياة سعيدة . وكان منها فأران اسمهما " سنيف " و " سكورى " ، واثنان قزمان يماثلان في حجمهما حجم الفأرين ، ولكن تصرفاتهما كانت تشابه كثيراً تصرفات البشر اليوم ، واسماهما " هيم " و " هاو " .

وكان الأشخاص الأربعة يقضون كل يوم وقتاً داخل المتاهة باحثين عن الجبن . وكان الفأران سنيف و سكورى – وهما لا يملكان سوى أسنان قارضة وغريزة قوية – يبحثان عن قطعة الجبن اللذيذة التي أحباها كما هو حال جميع الفئران .

أما القزمان هيم وهاو فقد استخدما عقلهما مع الاستعانة بالعديد من المعتقدات من أجل البحث عن نوع مختلف تماماً من الجبن مميز عن غيره ، وكانا يعتقدان أنه سيجعلهما يشعران بالسعادة والنجاح. وعلى الرغم من أن هناك اختلافاً بين الفأرين والقزمين ، إلا أنهم جميعاً يشتركون في شيء ما : أن كلاً منهم يقوم كل صباح مرتدياً بدلة العدو وحذاء الجري ، تاركين منازلهم الصغيرة ؛ حيث يبدأون السباق داخل المتاهة باحثين عن الجبن المفضل لديهم .

> **لم يفت الأوان أبدا فى أن تصبح ماوددت أن تكونه**
>
> " جورج اليوت "

كانت المتاهة عبارة عن ممرات وحجرات يحتوي بعضها على جبن لذيذ ، ولكن كان بها أركان مظلمة وممرات مظلمة لا تؤدي إلى شيء ، استخدم الفأران " سنيف و سكورى " طريقة المحاولة و الخطأ البسيطة للبحث عن قطعة الجبن ، فقد كانا يدخلان أحد الممرات ، و إذا وجداه فارغاً



تركاه وانتقلا إلى غيره . وكان سنيف يشم الجبن باستخدام أنفه الكبير ، وبناءً عليه يحدد الاتجاه ، وكثيراً ما ارتطما بالجدران .

اما القزمان " هيم وهاو " فقد استخدما طريقة مختلفة تعتمد على قدرتهما على التفكير والتعلم من خبراتهما الماضية ، ولكنهما كانا في بعض الأحيـان يرتبكان بسبب معتقداتهما وعواطفهما ... وأخيراً ، اكتشف الجميع ما كانوا يبحثون عنه ، ووجد كل منهم ذات يوم نوع الجبن المفضل لديه في أحد الممرات في " محطة الجبن ج " .

وبعد ذلك تعودت الشخصيات الأربع كل صباح على ارتداء ملابسها والتوجه إلى محطة الجبن " ج" ولم ينقضِ وقت طويل حتى تعود كل منها على هذا الروتين في الوصول إلى قطعة الجبـن . استمر كل من سنيف و سكورى في الاستيقاظ مبكراً كل يوم و الدخول في سباق خلال المتاهة ، وعادة ما كانا يتبعان نفس الطريق . وحال وصولهما إلى وجهتهما يتخلص الفأران من حذاء العدو ، ويقومان بربط حذائيهما حول رقبتيهما ، حيث يسهل عليهما الوصول إليهما سريعاً عندما يحتاجانهما مرة أخرى ، ثم يستمتعان بالجبن . وفي البداية ، كان كل من هيم و هاو يقومان بالتسابق تجاه محطة الجبن " ج " كل صباح ليستمتعا بالطعم اللذيذ لقطعة الجبن التي طال انتظارها . ولكن بعد فترة ، اتبع القزمان روتيناً مختلفاً .

كان هيم و هاو يستيقظان كل يوم في وقت متأخر ، ويرتديان ملابسهما في بطء ، ويمشيان إلى محطة الجبن " ج " ؛ فقد عرفا مكان الجبن الآن ، وكيف يذهبان إليه . لم يكن لديهما فكرة عن مصدر الجبن أو من الذي يضعه في مكانه و إنما افترضا وجوده هناك . و بمجرد وصول هيم و هاو إلى محطة الجبن " ج " كل صباح ، يستقران ويشعران بأنهما في منزلهما ، ويقومان بتعليق ملابسهما وخلع حذائيهما ، وكانا يشعران بالارتياح والاطمئنان في ذلك الوقت لأنهما وجدا الجبن .

> **لقد وصلت إلى ماوصلت اليه بسبب مايدور بعقلك**
>
> " زيج زيجلر "

قال هيم " ما أعظم هذا ؛ فها هنا جبن يكفينا مدى الحياة " وشعر القزمان بسعادة غامرة وبنجاح باهر ، واعتقدا أنهما الآن يعيشان في أمان . لم يمضِ وقت طويل حتى اعتبر هيم و هاو الجبن الذي وجداه في محطة الجبن " ج " خاصاً بهما . فقد انتقلا في النهاية إلى الإقامة بالقرب منه ، ورسخا نوعاً من الحياة الاجتماعية حوله . وليشعرا بأنهما في منزلهما ، قاما

بتزيين الجدران ببعض الأقاويل ، حتى إنهما قاما برسم صور للجبن لرسم الابتسامة على وجهيهما ، ومن هذه الأقاويل : " **امتلاك الجبن يشعرك بالسعادة** "

وكان هيم يردد " إننا نستحق هذا الجبن ، فقد تعين علينا العمل بالتأكيد لوقت طويل وبجد حتى نحصل عليه " ثم يلتقط قطعة طازجة ويلتهمها . وبعد ذلك ، يستسلم هيم للنعاس كعادته . فقد كانا يعودان كل يوم إلى منزلهما ممتلىء المعدة بالجبن ، ويعودان كل صباح بثقة تامة في الحصول على المزيد . واستمر ذلك لفترة من الزمن . وبعد مرور بعض الوقت ، تحولت ثقة هيم وهاو إلى تكبر وغطرسة ، وسرعان ما أصبحا واثقين جداً لدرجة أنهما لم يلاحظا ما كان يحدث . وبمرور الوقت ، استمر سنيف و سكورى في طريقتهما ، فقد كانا يصلان مبكرين كل يوم ويشمان محطة الجبن " ج " ويتجولان حولها ويتحسسان المنطقة ؛ ليريا ما إذا كان قد حدث ثمة تغير عن الأمس ، ثم يجلسان و يقضمان الجبن .

وذات صباح ، وصلا إلى محطة الجبن " ج " ليكتشفا عدم وجود الجبن . لم يندهشا لذلك ؛ حيث إنهما لاحظا ان مورد الجبن كان يتناقص كل يوم ، فكانا مستعدين لذلك المصير الحتمي ، وكانا يعرفان بالغريزة ما سيقومان به . نظرا لبعضهما البعض ، وخلعا نعليهما اللذين كانا قد أحكما ربطهما في عنقيهما و أعادا ارتداءهما وأحكما الرباط . ولم يغاليا في تحليل ما حدث فبالنسبة للفأرين كانت كل من المشكلة والحل بسيط ، فقد تغير الموقف في محطة الجبن " ج " لذا فقد قرر سنيف و سكورى أن يتغيرا . نظر كلاهما إلى المتاهة ، ورفع سنيف أنفه واشتم ، ثم أشار برأسه إلى سكورى الذي انطلق مهرولاً خلال المتاهة ، بينما تبعه سنيف بأقصى سرعة وانطلقا سريعاً بحثاً عن جبن جديد .

وفي وقت متأخر من نفس اليوم ، وصل هيم و هاو إلى محطة الجبن " ج " لم يكونا يعيران للتغيرات الطفيفة التي كانت تحدث كل يوم اهتماماً ؛ لذا فقد اعتبرا وجود الجبن هناك أمراً مسلماً به .ولم يكونا مهيئين لما وجدا .

> **يرى معظم الناس ماهو كائن**
> **ولايرون أبدا**
> **مايمكن أن يكون**
>
> " البرت اينشتاين "

صاح هيم : " ماذا ! ألا يوجد جبن ؟ ". واستمر في صياحه :" ألا يوجد جبن ؟ ألا يوجد جبن ؟ " وكأنه عندما يصيح بصوت عالٍ سيأتي شخص ما ويعيد لهما الجبن . و أخذ يصرخ قائـلاً : " من الذي حرك الجبن الخاص بي ؟ " و أخيراً ، وضع يديه على فخذيه واحمرّ وجهه وصاح بأعلى صوته : " ليس هذا من العدل ! " . وكل ما فعله هاو هو أنه حرك رأسه في حالة من



عدم التصديق ؛ فلقد اعتمد هو الآخر على وجود الجبن في محطة الجبن " ج " . وتوقف فى مكانه لوقت طويل في حالة من الذهول من هول الصدمة ؛ فلم يكن مستعداً لهذا . كان هيم يصرخ ببعض الكلمات ، ولم يكن هاو بحاجة إلى سماع ما يقوله هيم ؛ فلم يكن يرغب في التعامل مع ما واجهه ؛ ولذا فقد أطاح بكل شيء . لم يكن تصرف القزمين لائقاً أو منتجاً ، ولكنه كان مفهوماً . فالعثور على الجبن كان بالنسبة للقزمين هو السبيل الذي اعتقدا أنه هو كل ما يحتاجانه للوصول إلى السعادة . ان العثور على الجبن بالنسبة للبعض مجرد شيء مادي ، وللبعض الآخر فقد يعني الاستمتاع بصحة جيدة. بالنسبة لهاو ، كان الجبن يعني مجرد الإحساس بالأمان والشعور بأنه ذات يوم سينعم ببناء أسرة سعيدة مع العيش في كوخ يملؤه الدفء . اما هيم فالجبن عنده كان يعني امتلاك منزل كبير على أحد المرتفعات. ونظراً لان للجبن اهمية خاصة عند كليهما فقد أمضى كلاهما وقتاً طويلاً في محاولة اتخاذ قرار بشأن ما يتعين عليهما فعله تجاه ما حدث .

**المصير لا يتعلق بصدفة أو فرصة ، بل هو اختيار**

" ويليام جينينجز برايان "

كل ما كانا يفكران في فعله هو التحديق في محطة الجبن " ج " الخالية من الجبن ليتيقنا من حقيقة اختفاء الجبن . وبينما تحرك سنيف و سكورى سريعاً ،استمر هيم و هاو في الثرثرة و التلعثم . وصاحا و هذيا بالحديث عن الظلم نتيجة لما حدث ، وبدأ الشعور بالكآبة يسيطر على هاو . ما الخطب ، وما عساه يحدث إذا لم يكن هناك جبن بالغد ؟ فقد خطط لمستقبله على أساس وجود الجبن . لم يصدق القزمان ما حدث . كيف أمكن لهذا أن يحدث ؟ لم يحذرنا أحد ، لم تكن هذه هي الطريقة التي يفترض أن تسير بها مجريات الأمور . وعاد هيم و هاو إلى منزلهما في هذه الليلة جائعين ، مثبطى الهمة ، ولكن قبل المغادرة كتب هاو على الجدار :

**كلما كانت قطعة الجبن هامة بالنسبة لك ؛ فأنت في حاجة إلى الاحتفاظ بها رغم ما تواجهه من صعاب .**

في اليوم التالي غادر هيم و هاو منزليهما عائدين إلى محطة الجبن " ج " مرة أخرى ، حيث كانا لا يزالان يتوقعان أن يعثرا على الجبن . لم يتغير الموقف ، ولم يعد هناك وجود للجبن ، ولم يعرف القزمان كيف يتصرفان حيال ما حدث ووقفا متجمدي الحركة مثل تمثالين صامتين .

أغمض هاو عينيه بقدر المستطاع ووضع يديه على أذنيه . وتمنى لو توقف الزمن ؛ فلم يكن يرغب في معرفة أن مورد الجبن يتضاءل تدريجياً . لقد كان مؤمناً بأنها سوف تظهر فجأة . قام هيم بتحليل الموقف مرات و مرات ، و أخيراً سيطر عقله المعقد المكتظ بالأفكار الضخمة على ما حدث ، وتساءل : " لماذا قاموا بذلك تجاهي ؟ ، ما الذي يحدث حقاً هنا ؟ " . وفي النهاية فتح هاو عينيه ، ونظر حوله قائلاً : " بمناسبة ما حدث أين سنيف و سكورى ؟ هل تعتقد أنهما يعرفان شيئاً غير ما نعرف ؟ " .

قال هيم : " ما هو الشيء الذي قد يعرفانه ؟ " . واستطرد هيم قائلاً : " ما هما إلا مجرد فأرين صغيرين لا يقومان بشيء سوى الاستجابة لما يحدث حولهما، أما نحن فبشر ونتميز عنهما . يجب أن تكون لدينا القدرة على تفسير ما حدث ، وعلاوة على ذلك ، نستحق نصيباً أفضل . ما كان ينبغي أن يحدث ذلك لنا .

تساءل هاو : " لمَ ؟ " .

قال هيم : " لأننا لم نتسبب في هذه المشكلة ، بل تسبب فيها شخص آخر ، و يتعين القيام بأي شيء للخروج من هذا الموقف "

و اقترح هاو : " ربما يتعين علينا أن نكف عن تحليل الموقف بصورة مبالغ فيها ، دعنا ندخل المتاهة ولنبحث عن جبن جديد "

قال هيم : " يا إلهي بل سوف أتطرق إلى أعماق هذا الأمر " وبينما كان يحاول كل من هيم و هاو اتخاذ قرار بشأن تصرفهما حيال ما حدث ، كان سنيف و سكورى قد تغلبا بالفعل على ما حدث و مضيا في طريقهما ، ودخلا المتاهة مارين بجميع ممراتها من أعلى إلى أسفل باحثين عن الجبن في كل محطة جبن يمكن أن يجداها . و لم يفكرا في أي شيء سوى الحصول على قطعة جبن جديدة . لم يجدا أي شيء لبعض الوقت حتى ذهبا أخيراً إلى أحد الأماكن بالمتاهة حيث لم يذهبا إليه أبداً : هذا هو محطة الجبن " ن " .

**ليس هناك حدود للعقل يقف عندها ، سوى تلك التى اقتنعنا بوجودها**

" نابليون هيل "

وصرخا مبتهجين ، فقد وجدا ما كانا يبحثان عنه ، مورد كبير للجبن الجديد . لم يصدقا نظريهما ، لقد كان أكبر مخزن للجبن يمكن لهما كفأرين رؤيته . و في ذات الوقت ، كان هيم و هاو لا يزالان في محطة الجبن " ج " يقيمان الموقف و كانا يعانيان من آثار غياب الجبن ،



وأصيبا بالإحباط و الغضب ، و بدأ في تبادل عبارات اللوم على ماحدث . و من لحظة لأخرى كان هاو يفكر في صديقيه الفأرين سنيف و سكورى ويتساءل عما إذا كانا قد توصلا إلى أي جبن ، وكان هاو يتخيل في بعض الأحيان أن سنيف و سكورى قد وجــدا جبناً جديداً وأنهما يستمتعان به ، وفكر في مدى روعة دخوله في نوع من المغامرة داخل المتاهة بغية العثور على جبن جديد طازج ، بل كاد يصل في تخيله إلى حد شعوره بطعم هذا الجبن الطازج . و كلما كان هاو يرى هذه الصورة في مخيلته ( أي أنه وجد جبناً جديداً و أنه يستمتع به ) أكثر وضوحاً ، كان يزيد تخيله لنفسه وهو يغادر محطة الجبن " ج " و فجأة صاح قائلاً : " فلنذهب بعيداً عن هنا "

**معظم الناس يفوتون الفرص لأنها تأتى متنكرة فى صورة جهد وعمل شاق**

" توماس اديسون "

أجاب هيم سريعاً : " كلاً ، إنني أحب هذا المكان وأشعر فيه بالراحة ، وهذا هو ما أعرفه بالإضافة إلى أن المحيط الخارجي محفوف بالمخاطر " .

رد هاو قائلاً : " كلاً الأمر ليس كذلك ، لقد جربنا من قبل في أماكن عدة داخل المتاهة ويمكننا القيام بذلك مرة أخرى "

قال هيم: لقد كبرنا فى السن للدرجة التي لا نقوى فيها على فعل ذلك ، وأخشى أن نضل الطريق ، ويضحك الناس علينا ، أترغب أنت في ذلك ؟"

عند هذه المرحلة، عاد شعور الخوف من الفشل ليسيطر على هاو ، وتلاشى أمله في العثور على جبن جديد . لذا استمر القزمان في عمل نفس الشيء كل يوم ؛ يذهبان إلى محطة الجبن "ج" ، دون العثور على شيء، ثم يعودان إلى منزليهما محملين بالمخاوف والقلق والإحباط . حاولا إنكار ما يحدث لهما ولكنهما عانيا من صعوبة في النوم ورؤية الكوابيس ليلاً والتي تتعلق بعدم عثورهما على أي جبن . إلا أن هيم وهاو ظلا يعاودان نفس الشيء بالذهاب إلى محطة الجبن " ج " والانتظار هناك كل يوم

قال هيم : " إذا ما عملنا بجد أكثر مما نحن عليه ، فسوف نجد أنه لا شيء قد تغير بالفعل فربما تكون قطعة الجبن قريبة من هنا ، وربما يكونون قد أخفوها خلف الجدار " .

وفي اليوم التالي ، عاد هيم و هاو حاملين أدواتهما . أمسك هيم بالإزميل ( المنحت ) بينما استمر هاو في الطرق باستخدام المطرقة ، حتى أحدثا ثقباً في جدار محطة الجبن " ج "



واسترقا البصر ولكن دون جدوى ، فليس هناك جبن . و أصيبا بخيبة أمل ، ولكنهما أصبحا مؤمنين بقدرتهما على حل المشكلة ؛ لذا أصبحا يبدآن عملهما في وقت مبكر ويستمران لوقت أطول و يعملان بجد أكثر . و لكن بعد مرور بعض الوقت ، كل ما توصلا إليه هو إحداث ثقب كبير في الجدار . أخذ هاو في إدراك الفارق بين النشاط و الإنتاجية .

قال هيم : " ربما يتعين علينا مجرد الجلوس هنا و انتظار ما قد يحدث . إن عاجلاً أم آجلاً يتعين عليهم ان يعيدوا الجبن " .

> التقدم كلمة جميلة . ولكن التغيير هو الدافع للتقدم .
>
> " روبرت كنيدى "

أراد هاو أن يؤمن بذلك ، لذا كان يعود إلى المنزل كل يوم ليحصل على قسط من الراحة ثم يعود على مضض مع هيم إلى محطة الجبن " ج " ولكن الجبن لم يظهر أبداً . و بمرور الوقت أصبح القزمان ضعيفين نتيجة الشعور بالجوع والضغط ، وسيطر التعب و الإرهاق على هاو من مجرد الانتظار حتى يتحسن وضعهما ، و بدا في رؤية حقيقة أنه كلما استمرا طويلاً دون الجبن لأصبح وضعهما أكثر سوءاً . و كان هاو يعرف أنهما قد فقدا كل أمل . و أخيراً ، بدأ هاو ذات يوم في السخرية من نفسه قائلاً : " هاو انظر إليّ ، فإنني أقوم بنفس الشيء كل يوم مرات و مرات و أتعجب من سبب بقاء الحال على ما هو عليه دون تحسن " .

لم يكن هاو يرحب بفكرة الجري خلال المتاهة مرة أخرى ؛ لأنه يعرف أنهما سيضلان الطريق وليس لديهما أية فكرة عن مكان وجود الجبن . ولكن كان يتعين عليه الضحك على غبائه عندما أدرك سبب خوفه من القيام بذلك .

ثم سأل هيم : " أين وضعنا رداء العدو و أحذية الجري " . و أمضيا وقتاً طويلاً حتى وجدا هذه الأشياء ، لأنهما أهملا كل شيء طرحاه جانباً عندما عثرا على الجبن في محطة الجبن " ج " ، معتقدين أنهما لن يكونا بحاجة إلى الحذاء والرداء مرة أخرى . و عندما رأى هيم صديقه يرتدي رداء العدو ، قال : " إنك لن تعاود التخبط داخل المتاهة حقاً ، أليس كذلك ؟ لم لا تنتظر هنا حتى يعاودا وضع الجبن ؟ "

قال هاو : " أنك لا تستوعب الموقف ، أنهم لن يضعوا الجبن القديم مرة ثانية ، لقد كان هذا جبن البارحة ، لقد حان الوقت للبحث عن جبن جديد " .

لكن هيم تساءل : " لكن ماذا لو لم يكن هناك جبن بالخارج ؟ أو حتى إذا كان هناك ، ماذا لو لم نجده؟"

قال هاو : " لست أدري ، في بعض الحيان تتغير الأشياء و لا تعود لطبيعتها أبداً و يبدو أننا نمر بشيء مشابه . هذه هي الحياة يا هيم ! فالحياة تسير ، ولابد أن نسير نحن أيضاً " .

ونظر هاو إلى رفيقه الحزين و حاول إقناعه ، لكن خوف هيم تحول إلى غضب عارم منعه من الإنصات لهاو . و بينما استعد هاو للرحيل ، بدأ يشعر بالنشاط فقد علم أنه طالما سخر من نفسه ، فسوف يعاود المسير دون أن ينظر وراء ظهره .

وصاح هاو معلناً : " لقد حان وقت المتاهة ! "

لكن هيم لم يضحك ولم يستجب لهاو .

و التقط هاو قطعة حجر صغيرة حادة ونحت بها على الجدار :

**إذا لم تتغير ؛ فمن الممكن أن تفنى**

**ليس البقاء للنوع الأقوى ولا حتى الأكثر ذكاءً ، ولكن البقاء للنوع الأكثر استجابة للتغير**

" تشارلز داروين "

وبعد ذلك اشرأب هاو بعنقه وحدق بنظره في المتاهة ونظر عن يمينه إلى الجزء الذي لم يمر به في المتاهة وشعر بالخوف . وبعد ذلك أخذ نفساً عميقاً ، واتجه نحو اليمين داخل المتاهة واندفع ببطء إلى المجهول . وبينما كان يحاول أن يجد طريقه ، شعر هاو في البداية بالقلق ، وبدا تقدمه وكأنه يسير خطوتين للأمام وخطوة للخلف ، وكان هذا تحدياً ولكن كان عليه أن يعترف بأن الرجوع للخلف في المتاهة والمطاردة من أجل الجبن لم يكن تقريباً بنفس الدرجة من السوء التي كان يخشاها . كما أنه إذا كان سنيف و سكورى قد استطاعا التحرك والاستمرار في سعيهما ؛ فمن الممكن له أن يفعل ذلك ، وعندما أعاد هاو التفكير في الأمور أدرك أن الجبن في المحطة " ج " لم يختف بين العشية وضحاها كما اعتقد من قبل . إن حجم الجبن كان يصغر شيئاً فشيئاً ، وما تبقى منه أصبح قديماً ولم يعد لها مذاق جديد . بل ربما بدأت طبقة من العفن تظهر عليه ، و أدرك هاو الآن أن التغيير ربما لم يكن ليمثل له مفاجأة لو كان قد شاهد ما كان يحدث طوال الوقت وتوقع هذا التغيير ، وربما كان هذا ما قام به كل من سنيف و سكورى . وتوقف لأخذ قسط من الراحة ، وكتب على حائط المتاهة :

**اشتم رائحة قطعة الجبن من حين لآخر حتى تعرف متى يصيبها العطب**

و بعد مرور فترة بدت طويلة لم يعثر فيها على قطعة الجبن ، وجد هاو نفسه أخيراً أمام محطة جبن بدت مبشرة بالخير ، وحين دلف إلى داخلها ، أصيب بخيبة أمل كبير ؛ حيث أنها كانت خاوية

وحدّث هاو نفسه قائلاً: "لقد راودنى هذا الشعور بالخواء كثير من قبل". وشعر باليأس قد أطبق عليه. وبدأ هاو يفقد طاقته الجسدية ، وفكّر في أن ينعطف ويعود أدراجه إلى محطة الجبن ج . فلو وصل هناك ، ولا يزال هيم موجوداً ، فلن يكون وحيداً على الأقل ، ثم سأل نفسه مجدداً: "ماذا كنت أفعل لو لم أكن خائفاً ؟" . وتساءل هاو عما إذا كان هيم قد تحرك مجدداً أم أنه لم يبرح مكانه بسبب مخاوفه ، ثم استرجع في مخيلته الأوقات التي شعر فيها بأنه في أوج نشاطه داخل المتاهة . وكتب هاو على الحائط ، وكان يعلم أن هذه الكتابة ليست تذكيراً بمروره من هذا المكان ، بقدر ما هي تذكير له شخصيا :

## إن السير في اتجاه جديد يجعلك تعثر على المزيد من الجبن

تطلع هاو إلى الممر المظلم ، وأدرك ما اصابه من خوف ثم سخر من نفسه ، فقد أدرك أن هواجسه هذه تزيد الطين بلة ، ثم فعل ما كان سيفعله لو لم يكن خائفاً ، واصل المسيرة لكن في اتجاه جديد . وعندما بدأ يجري في اتجاه الممر المظلم ، أخذ يبتسم، ولم يدرك هاو عندئذٍ أنه وجد غذاء روحه ، فقد ألقى بالهموم خلف ظهره ، وبدأ يثق فيما ينتظره من مصير ، على الرغم من أنه لم يعرف ماذا سيكون. واندهش هاو، إذا بدأ يستمتع بالأمر أكثر فأكثر، وأخذ يتساءل : "ترى ما الذي يجعلني أشعر بهذه السعادة ؟" " ليس لدي جبن، ولا أعرف إلى أين أنا ذاهب ".

**التفاؤل الدائم يضاعف القوة**

" كولين باول "

وقبل أن يمضي وقت طويل، اكتشف سبب شعورة بتلك السعادة ، وتوقف كي يكتب على الحائط مره أخرى : **عندما تتحرك متجاوزاً شعورك بالخوف ، ستشعر بالحرية**

بدأ هاو في رسم صورة من وحي خياله فقد تخيل نفسه جالساً وسط كومة هائلة من أنواع الجبن المفضل لديه وتخيل نفسه وهو يأكل ما لذ و طاب منها ، وكان كلما اتضحت صورة ذلك الجبن الجديد داخل عقله ، زادت واقعيتها ، وازداد شعوره بقرب عثوره عليه . ثم كتب :

**عندما تخيلت نفسي وأنا استمتع بالجبن الجديد ،**

**حتى قبل أن أعثر عليه ، وجدت طريقي إليه .**

حدّث هاو نفسه قائلاً : " لماذا لم أفعل هذا من قبل ؟ " بدأ هاو يجري داخل المتاهة ، لكن بقوة و رشاقة أكبر مما مضى ، ولم يمض وقت طويل حتى عثر على محطة الجبن " د " ، وشعر بالسعادة وهو يلحظ قطع جبن جديدة قد وضعت بجانب المدخل . ولم يكن قد رأى قط في حياته أصناف الجبن تلك ، لكنها بدت له رائعة . تذوقها ، فوجد طعماً طيباً للغاية ، وتناول هاو معظم قطع الجبن الموجودة ، ووضع بعضاً منها في جيبه كي يتناولها فيما بعد، أو ليتقاسمها مع هيم ، وبدأ يستعيد قوته . ولكن عندما دلف هاو إلى داخل المحطة وجدها خاوية ، فقد سبقه إليها شخص ما ، لم يترك سوى تلك القطع من الجبن الجديد . وأدرك أنه لو كان قد عجل الخطى ؛ لوجد كمية كبيرة من الجبن هنا. وقرر هاو أن يعود أدراجه كي يرى إذا ما كان هيم على استعداد للانضمام إليه . وبينما هو يقتفي آثار العودة ، توقف وكتب على الحائط :

**كلما أسرعت بالتخلص من الجبن القديم ، عثرت على الجبن الجديد**

وبعد فترة نجح هاو في العودة إلى محطة الجبن " ج " ووجد عندها هيم ، وعرض على هيم تناول بعض قطع الجبن الجديدة ، لكن الأخير رفض العرض . وشكر هيم صديقه على هذه اللفتة الجميلة ، وقال له : " لا أعتقد أنني سأستمتع بالجبن الجديد ، فأنا لست معتاداً عليه ، كل ما أريده هو جبني المفضل ، ولن أتغير أبداً حتى أحصل على ما أريد " . هزّ هاو رأسه وهو يشعر بخيبة الأمل ، وجعل يؤخر رجلا ويقدم الأخرى ، معاوداً الانطلاق بمفرده من جديد ، ومع وصوله إلى أبعد نقطة كان قد وصل إليها في المتاهة ، بدأ يشعر بالحنين إلى صديقه ، لكنه أدرك أنه بصدد اكتشاف شيء ما فحتى قبل أن يعثر على ما كان يعتقد أنه كمية هائلة من الجبن الجديد أدرك أنه لم يكن يشعر بالسعادة لمجرد عثوره على الجبن . لقد كان سعيداً لأنه لم يصبح أسيراً لخوفه بعد الآن ، وبدأ يستمتع بما يفعل . و شعر بالحياة تدب في أوصاله من جديد . لقد وجد الآن أن المسألة أصبحت مسألة وقت قبل أن يصل إلى ضالته المنشودة بالفعل . وابتسم حين أدرك أنه : من الأسلم أن تبحث في المتاهة ، من ان تبقى دون جبن . كما أدرك أن ما تخشاه لن يكون بنفس القتامة التي يصورها لك عقلك ، وأن الخوف الذي تتركه يسيطر على عقلك هو أخطر بكثير من الوضع القائم بالفعل . لقد كان هاو متخوفاً لدرجة كبيرة من أن لا يعثر على الجبن الجديد لدرجة أنه لم يرغب في الاستمرار في البحث عنه ، لكن ما إن عاود رحلته مجدداً ، عثر على

> **لا تحلم أحلاماً صغيرة ، فإنها ليست لها قوة لدفع الأشخاص**
>
> " جوتا "



**كثير من حالات الفشل فى الحياة كانت لأشخاص لم يدركوا كم كانوا قريبين من النجاح عندما أقدموا على الإستسلام**

" توماس أديسون "

قطع من الجبن في الممرات تكفيه لمواصلة المسير . الآن بدأ يتطلع إلى العثور على المزيد و المزيد ، وأصبح مجرد التطلع إلى ما هو آتٍ أمراً ممتعاً في حد ذاته . واستجمع هاو قواه وقرر مواصلة المسير في الأجزاء الجديدة من المتاهة وبدأ يجد بعض قطع الجبن المتناثرة هنا و هناك ، فعادت إليه بعض طاقته وثقته بنفسه . وعندما فكر في الطريق الذي جاء منه شعر بسعادة ؛ لأنه كتب على الحائط في أماكن كثيرة ، فقد أيقن أن تلك العبارات ستكون دليلاً له أثناء سيره في المتاهة وتمنى هاو لو أن يقرأ هيم كتابته على الحوائط كي يعرف طريقه هو الآخر . واستمر يقطع دروب المتاهة بقوة وسرعة أكبر مما مضى ، ولم يمضِ وقت طويل حتى حدث ما كان يتمناه . وفي الوقت الذي شعر فيه هاو بأنه سيظل بهذه المتاهة إلى الأبد عثر على محطة الجبن " ن " وحينما دلف إلى داخلها ، لم يصدق ما رأته عيناه : جبال عالية هنا و هناك من الجبن الذي لم يره في حياته قط ، ولم يستطع التعرف على كل الأنواع الموجودة أمامه ؛ حيث إن بعضها كان جديداً عليه تماماً . ثم تساءل هاو للحظات عما إذا كان ما يراه حقيقة أم من نسج الخيال ، إلى أن وقعت عيناه على صديقيه سنيف و سكورى . رحَب سنيف به بإيماءة من رأسه ، أما سكورى فقد لوَح له بكفه ، وظهر من معدتيهما الممتلئتين أنهما سبقاه إلى المكان بفترة ليست بقصيرة . ألقى هاو التحية عليهما ، ثم سارع إلى تناول قضمات من أنواع الجبن المفضلة لديه ، ثم خلع عنه حذاءه ورداء التريض ووضعهما بالقرب منه حتى إذا احتاجهما مرة أخرى تناولهما سريعاً ثم انقض على الجبن الجديد ، وحينما أخذ كفايته ، تناول قطعة من الجبن الطازج في يده و صاح : " مرحباً بالتغيير ! " .

وبينما أخذ يستمتع بمذاق الجبن الجديد ، استرجع ما مر به من أحداث وما تعلمه خلاله وأدرك أنه عندما كان خائفاً من التغيير ، فقد كان متمسكاً في الواقع بوهم الجبن القديم ، والذي لم يعد موجوداً . ثم ضحك وأدرك أنه لم يكن ليتغير لولا أن بدأ يسخر من نفسه ومما كان يرتكبه من أخطاء ، ولاكتشف أن أسرع طريقة للتغيير هي أن يضحك الإنسان من حماقته ، وساعتها سوف يواصل المسير . وأدرك هاو أنه تعلم شيئاً مفيداً من صديقيه الفأرين ، سنيف و سكورى

في أمر التنقل إلى موضع آخر ، فقد كانا يعيشا حياتهما ببساطة . لم يحاولا المبالغة في تحليل وتعقيد الأمور، وعندما تغير الموقع ، وتحرك الجبن ، غيرا من أنفسهما و تحركا مع الجبن .

استخدم هاو عقله كي يخطط مستقبله ، لقد أدرك أن باستطاعة الإنسان أن يتعلم كيف يتعامل مع التغيير : كيف يأخذ الأمور ببساطة ، كيف يكون مرناً ، وكيف يكون سريع التصرف . وتعلم ألا يبالغ في تعقيد الأمور و أن يلاحظ التغيرات البسيطة ؛ لكي يكون مستعداً للتغيير الجذري ، الذي قد يحدث في المستقبل. وبينما كان يتذكر الدروس المستفادة ، فكر في صديقه هيم ، وتساءل عما إذا كان هيم قد قرأ شيئاً من عباراته التي كتبها على الحائط عند محطة الجبن ج أو في باقي المتاهة . فكر هاو في العودة مجدداً إلى محطة الجبن ج ؛ ليرى ما إذا كان باستطاعته العثور على هيم ، وهو يفترض أنه يستطيع العودة إلى النقطة التي كان فيها ، وفكر في أنه إذا عثر على هيم ، فسيمكنه عندئذٍ أن يريه كيف يخرج من مأزقه ، ولكنه أدرك أنه قد حاول بالفعل أن يجبر صديقه على التغيير. وكان على هيم أن يجد طريقه بمفرده ، متغلباً على أوجاعه ومتجاوزاً مخاوفه ، ولايمكن لشخص آخر أن يؤدي له ذلك بالنيابة عنه ، أو أن يقنعه بذلك ما لم يكن الاقتناع داخلياً . كان يتعين على هيم أن يشعر بمزايا التغيير نفسه .

**أكبر خطر يتهددنا ليس أن نتوق الى الكبير ونطمع بالكثير فلا نحققه ، بل أن نرضى بالضئيل ونقبل بالقليل ونحققه .**

" مايكل انجلو "

وعلم هاو أنه قد ترك خلفه أثراً لهيم كي يتعقبه ، وأنه يستطيع بمفرده أن يجد طريقه ، فقط إذا قرأ العبارات التي كتبها هاو بخط يده على الجدران . ثم بدأهاو في كتابة ملخص للدروس التي استفادها من رحلته على أكبر حوائط محطة الجبن ( ن ) ، ثم وضع كل تلك الومضات داخل رسمة لقطعة جبن كبيرة ، وابتسم وهو ينظر إلى ما كتبه :

( التغيير يحدث ) ( قطع الجبن تتحرك باستمرار ) ( توقع التغيير )

( استعد عندما يتحرك الجبن ) ( تكيف مع التغيير بسرعة )

( اشتم رائحة الجبن كثيراً كي تعرف متى يصيبها العطب )

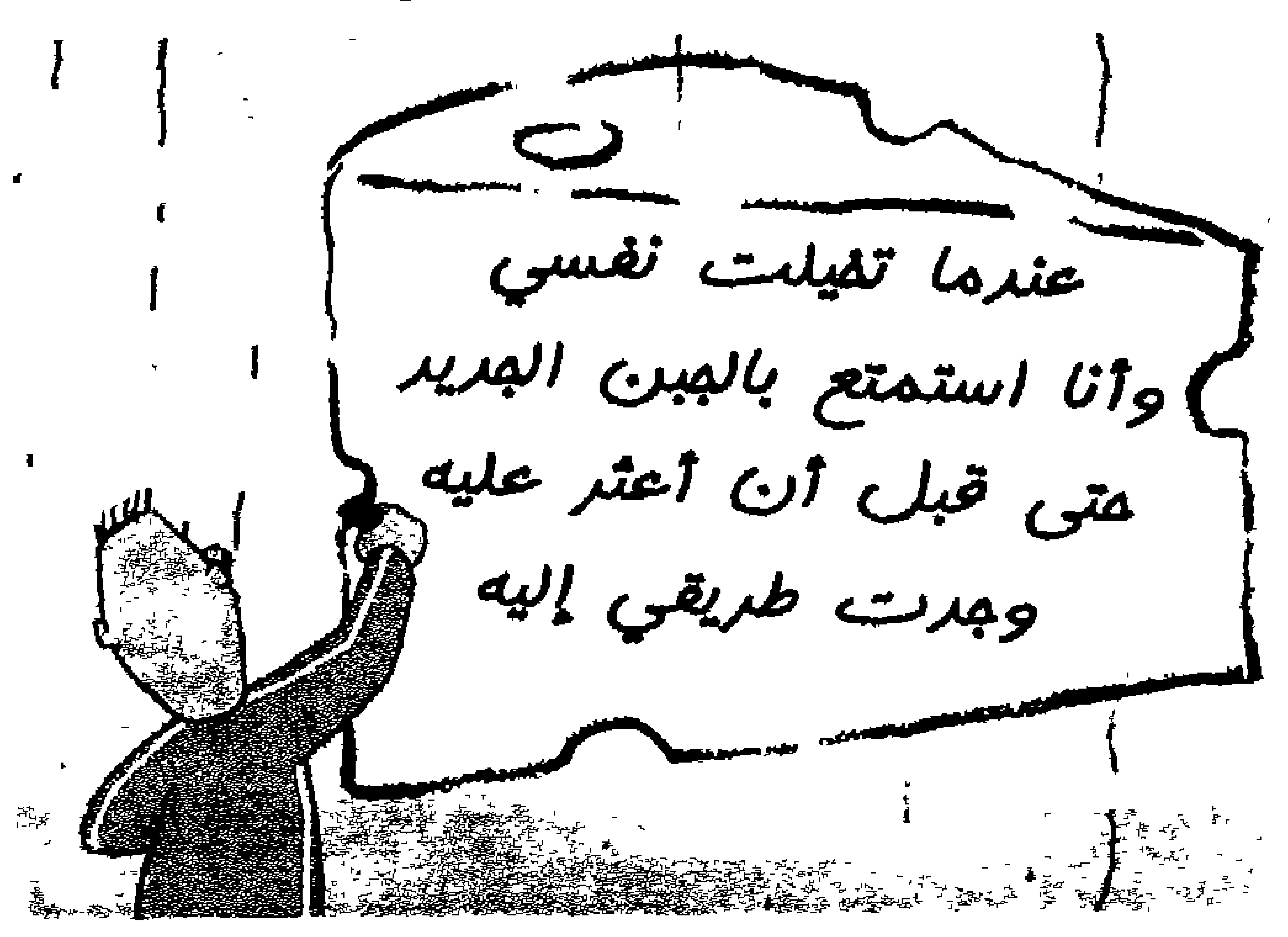
( استمتع بالتغيير ) ( كن مستعداً كي تتغير بسرعة واستمتع بالتغير من جديد )

( كلما أسرعت بالتخلص من الجبن القديم ، استطعت أن تستمتع بالجبن الجديد)



( تذوق طعم المغامرة واستمتع بمذاق الجبن الجديد )

أيقن هاو أنه من السهل أن يعود إلى ما كان عليه لو أفرط في الراحة ، فقام كل يوم بتفقد الجبن في محطة الجبن " ن " ؛ كي يطمئن إلى مخزون الجبن فيها ، وكان على استعداد ليفعل أي شيء كي لايفاجأ بأي تغيير لم يضعه في الحسبان . وعلى الرغم من أن لديه مخزوناً كبيراً من الجبن ، أصر هاو على أن يخرج ليتجول في المتاهة كي يكون على علم بما يحدث من حوله ، فقد أدرك أنه من الأسلم له أن يبقى على علم بالواقع من حوله ، بدلاً من أن يعزل نفسه في صومعته المريحة . ثم أنصت هاو إلى صوتٍ ، ظن أنه صوت حركة بالخارج ، وحينما أخذ الصوت يعلو تدريجياً ، أيقن أن شخصاً ما كان يقترب منه . هل كان هيم ؟ هل كان يوشك على أن يظهر من بين أحد الأركان ؟ دعا هاو و تمنى – كما فعل كثيراً من قبل – أن يتمكن صديقه في النهاية من أن ... يتحرك مع الجبن و يستمتع بذلك ! !




والأن بعد أن قرأت القصة ترى عزيزى من هى الشخصية الأقرب لك فى هذه الشخصيات ؟ قد يرى البعض فى نفسه " سنيف " أو " سكورى " ويرى البعض أن " هاو " أو " هيم " هو الشخصية الأقرب اليه . ولكن من المؤكد أنك رأيت فى واقع الحياة كل شخصيات القصة فهى موجودة فى كل مكان . ولن تحتاج القصة الى تعليق كثير برغم ماإمتلأت به الكتب من شرح للقصة ومعانيها ، ولكننى سوف أترك لك فرصة للتأمل أو للتحليل أو لإستخدام القصة فى التغيير .



# منطقة الراحة

ينزع الإنسان إلى الراحة بعد التعب كما يحل ليل المساء الهـادىء بعد وهج النهار فى يوم قائظ . ولكن التغيير يضرب النظام الذى أرتاح الفرد إليه برغم كل مساوئه . فكل التغيرات الكبرى تشتمل على خسارة ضمنية لشىء ما ، فنبتعد حينئذ عن منطقة أرتياحنا كثيراً ، ويصبح الأطمئنان والثقة مجرد ذكرى من الماضى ، وعندما لا نعلم ما يمكن أن يحدث نشعر بالقلق والترقب تجاه المستقبل ، ويذهب شعورنا بالأمان أدراج الرياح . ويكون الخوف كامناً فى قلب الشعور بالخسارة . وهذا ما يصعب جداً التعامل مع التغيير ، فالناس يشعرون بالخوف عندما يذهب الأمان . ويعارض الناس التغيير حتى ولو كان فى مصلحتهم . ذلك أنهم يخشون ذلك التغيير القصير المدى وما قد يفرضه هذا التغيير على الراحة التى إعتادوا عليها .

يقول الكاتب الفرنسى " أنيس نين"

" تفضل الزهرة الصغيرة البقاء فى برعمها خوفاً من المخاطرة بالتفتح والأنتقال إلى عالم أرحب ، فهى لا تدرك أن البقاء فى تويج البرعم ينطوى على مخاطرة أكبر "

الزهرة الصغيرة عديمة الخبرة لا تعرف أن تحليها بالشجاعة ، وأتخاذها لقرار تغيير نمط حياتها – رغم خطورته – سيبرز جمالها ويضفى على عالمها رونقاً مختلفاً ، ولا يختلف الأمر كثيراً بالنسبة لك فإن أستسلمت للأمر الواقع وتمسكت برتابة حياتك خوفاً من التغيير ، فستكون النتيجة أسوأ بكثير مما لو غيرت حياتك وأستثمرت نقاط قوتك من غير خوف مما سيعترض طريقك من مخاطر أو عقبات أو آراء سلبية تحاول تثبيط عزيمتك . إتخذ القرار، وستكون المحصلة نجاحاً باهراً لك ولأبنائك وموظفيك وتلاميذك وإدارتك ومنظمتك ومجتمعك. وربما يكون أهم ما فى الموضوع أنك ستعيش حياة سعيدة ، لأنك ستحب حياتك بعد أن وضعت مواهبك فى خدمتك ، وهناك مقولة مشهورة تقول : " من يحب عمله لا يعمل أبداً "

**يقال أن عرافة كانت تقرأ كف شاب، فقالت له : أرى من كفك أن خط الفقر سيستمر فى السيطرة على حياتك حتى تصل إلى سن الخمسين. فقال لها الرجل : " ثم ماذا بعد ذلك ؟ فقالت له : " ماذا تريد بعد ذلك ؟ ستعتاد على الفقر بالطبع .. مغزى هذه القصة أن الإنسان إن لم يرغب فى التغيير فأنه سيستمر على ما هو عليه دون أن يشعر بأن شيئاً ينقصه.**



أخرج من منطقة الراحة. فلن تنضج مالم تكن مستعداً للإحساس بعدم الأرتياح وأنت تجرب شيئاً جديداً ، و لن تكبر مالم تخطو بضع خطوات بعيداً عن منطقة راحتك .

أن التغيير لم يعد ذلك العدو الذى يجب أن ننتصر عليه ، بل أنه الحليف الوحيد لكل من يرغب النجاح فى الغد . ولا يمكنك أن تحالف التغيير اذا عشت طوال حياتك داخل صندوق عاداتك المريحة . وعلى الرغم من ذلك فإن التغيير ليس سهلاُ ، أنه لا يتحقق بجيوش جرارة ولا بخطب جياشة ، أنه يتحقق فقط حين نقلب عيوننا نحو دواخلنا لنرى .. من نحن ؟ أين نقف ؟ وماذا نريد ؟

و يحتاج كل إنسان إلى رحلة ذهنية وفكرية داخل ذاته، ليعيد من خلالها النظر فى مسار حياته. يقول جورج برناردشو : " أنها المتعة الحقيقية للحياة أن تشعر أنك قوة جبارة و تفعل شىء ما ، بدلاً من إحساسك بالمرض والحزن والشكوى الدائمة من أن العالم لن يكرس نفسه ليجعلك سعيداً . فأنا مع الرأى القائل بأن حياتى تنتمى إلى مجتمع كامل ، وفرصتى هى أن أستغل فترة حياتى لأفعل ما أستطيع فعله . فأنا أرغب فى تحقيق أعظم وأكبر الأهداف طوال حياتى. فكلما عملت بجد أكثر ، كلما كان لفترة حياتى معنى وحفلت بالأنجازات . فأنا أبتهج للحياة التى ليست سوى مجرد شمعة قصيرة العمر ، لكنها كالبطارية الرائعة المضيئة والتى أحملها لفترة ، وأريد أن أجعلها مشتعلة قدر إمكانى قبل أن أسلمها بدورى لأجيال المستقبل. "

# الوصايا المضادة للنجاح:

اليك عدد من الوصايا التى كثيراً ما نخاطب بها أنفسنا كى نكتفى بالفشل ونبقى دون تغيير:

لاتنظر فقـــد ترى............لاتفكر فقد تفـــهم

لاتتخذ قراراً فقـــد تخطىء.... لا تتحرك فقد تعثر

لاتحيا فقـــد تمـــوت......... لا تتغير فقد تنضج

لا تأمل فقد تحاول.......... لا تحاول فقد تنجح

أكتشف هذه الوصايا بداخلك وداخل أتباعك وحاول أن تعكسها بكل ما أوتيت من قوة . وأعلم أنه لا يمكنك أن تصبح كل ما تأمل فى أن تكونه بالبقاء على ما كنت عليه دائماً .



إن البقاء فى الحالة العادية ورفض التغيير رغم التغيير الدائم والسريع الذى يشهده العالم هو بمثابة أختيار لحالة من الموت البطيء. و القائد لن يتمكن من أحداث تغيير إيجابى وجذرى وجوهرى فى علاقاته ومنظمته وفريقه مالم يبادر أولاً إلى تغيير ذاته . ولكن معظم الناس يحاولون تغيير العالم الخارجى لتحسين مستوى معيشتهم. وياله من جهد ضائع ، فلو ركز هؤلاء على تغيير ما بداخلهم لتحسن العالم تلقائياً.

**عندما كنت صغيراً وحراً ولم يكن لخيالى حدود ، حلمت بتغيير العالم ، وعندما تقدم بى العمر وأصبحت أكثر حكمة ، أدركت أن العالم لن يتغير، فقررت أن أضع حداً لخيالى وأن أغير فقط بلدى.**

**إلا أن هذا أيضاً بدا غير قابل للتغيير، وبينما أدخل فى سنوات خريف العمر، وفى محاولة يائسة أخرى ، سعيت لتغيير أسرتى فقط ، أولئك الأقرب إلى، ولكن للأسف لم يكونوا مستعدين لذلك.**

**والآن وأنا أرقد على فراش الموت وأدرك ها هنا (ربما للمرة الأولى) بأننى لو كنت فقط أغير من نفسى أولاً ، فربما بالمثل كنت أثـرت فى أسرتى وبتشجيعهم ومساندتهم ربما كنت قد جعلت من بلدى مكاناً أفضل ، ومن يدرى فربما كنت قد غيرت العالم.**

" رجل دين"

المشكلة أن ظروف العالم المعاصر تربط الشخص إلى عجلة دائرة من التنفيذ داخل نظام ثابت ، فتسلبه لحظات الخيال التى تمكنه من تصور نفسه وهو ينجح أو حتى يفكر فى أن يضع لنفسه هدفاً يريد تحقيقه . وهكذا يمضى أكثر الناس حياتهم فى قوالب ينتجها الآخرون.

فهذا يكتفى بأن يكون موظفاً وذلك لا يأمل فى أن يصبح أكثر من عامل. ويندر أن تجد من يرتقى بطموحه وأفكاره فوق هذه الأدوار المحددة سلفاً .

إلا أن الذهن البشرى يمكن أن يتغير، بل أنه الشيء الوحيد الذى يتغير. وبتغيره تتغير حياة صاحبه ، وبدون أن يتغير لا يحدث تغيير. وعلى صاحبه أن يؤمن بأن:-

**التغيير ممكن وليس مستحيلاً.**

**التغيير شخصى ويبدأ من الذات وليس من الخارج.**

**التغيير مفيد ولا يتحتم أن يكون مؤلماً.**

**إننا لا نتوقف عن اللعب بسبب الشيخوخة ، نحن نصاب بالشيخوخة لأننا نتوقف عن اللعب.**

" جورج برناردشو"

إن التغيير الحقيقى يبدأ من طموح لا يحتمل الإرجاء ويجب أن يكون الطموح واضحاً ومشروعاً ومقبولاً فهو يبدأ من الداخل ليمتد إلى الخارج ، فيفعل بجسدك وعالمك ما تفعله الدفة بالقارب فى النهر. فإذا أردت أن تنتقل إلى المستوى التالى من النجاح ، فلا تحاول أن تغير أفعالك أو عاداتك أو تصرفاتك أو حتى مظهرك وكلماتك بل غير تفكيرك ، وسيأتى الباقى تباعاً.

فعقل الإنسان لا يفرق بين الحقيقة والوهم ، فهو يتصرف بناء على ما نغذيه به من أفكار. فغذ عقلك بالأفكار الذكية وغذ روحك بالأخلاق الحميدة.

فى الواقع ان تغيير التفكير هو الذى يؤدى إلى تغيير النتائج ، حيث لا يمكن للإنسان أن يحقق ما يعجز عن تصور نفسه وهو يحققه . وهذه هى حقيقة الوجود ،

أن توجد يعنى أن تتغير، وأن تتغير يعنى أن تنضج وأن تنضج يعنى أن تعيد إكتشاف نفسك مرة تلو الأخرى وبأستمرار.

أن الرغبة فى التغيير هى الدافع الحقيقى لإنتقال الإنسان من العصر الحجرى وعصور الظلام إلى عصور النهضة والحضارات الراقية. فلايوجد شيء ثابت ومتغير فى نفس الوقت ، إلا التغيير نفسه لذلك فأنه أما أن تسعى نحو التقدم بخطى حثيثة، أو تتخلف عن الركب.

ولعلنا ندرك بوضوح جميعاً مايشهده العالم هذه الأيام من التغيرات والتحولات السريعة ، مما يحدونا للبحث عن نموذج جديد للقدرات البشرية التى يمكنها من تلبية أحتياجات هذه الحقبة الجديدة من الوجود الإنسانى.



# عصر المشاعر والأنفعالات:

لم نعد نحيا بنفس الطريقة التى أعتدناها. صرنا نعيش فيما يسمى الإصدار الثانى أو العالم الثانى عالم الرقميات وفيه نتعامل مع نسخة جديدة من العالم.

> أحرص طوال حياتك على أن تتعلم كيف تعيش ؟
>
> " سينيكا"

و يوشك ايضاً عصر المعلومات على الأنتهاء ليحل محله " عصر المشاعر والأنفعالات " لينقلنا من أقتصاد مبنى على حسابات منطقية وحسابية إلى أخر قائم على مهارتنا الإبداعية وقدراتنا الوجدانية.

أنقضى عصر التفكير العقلانى وأعمال المنطق الذى نتج عنه " عصر المعلومات " وبدأ عصر الأحاسيس والمشاعر الذى تحكمه براعة الفنان وأنفعال الإنسان وسخونة الوجدان.

ومع هذا التغيير لم يعد المستقبل ملكاً لمن يفكرون بمنطق الحاسب الآلى ، " مثل معظم أطفال هذا الجيل " بل لنوعية مختّلفة من البشر تتمتع بعقلية غير أعتيادية.

فلكى يتسنى لنا النجاح فى العصر الجديد القادم فلابد أن نستكمل قدراتنا التكنولوجية والتحليلية بأخرى من الأحاسيس والعواطف الرقيقة.

فهل ترغب فى تحقيق ذلك النجاح والمضى قدماً نحو ربط قواك العقلانية بقواك العاطفية ؟ أذن عليك بإنجاز ما لا يستطيعه الآخرون. عليك بعمل ما لا يستطيع الحاسب الآلى عمله. عليك بعمل لا يتعلق بالماديات ويتجاوز الرغبات الرخيصة التى يمتلىء بها عصرنا .

هذا هو الأكتشاف الذى عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخراً . فبعد رحلات مضنية عبر نظريات وممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وهندسة العمليات والأنتاج اللحظى والتحسين المستمر ، لم يجدوا بداً من العودة إلى المبدأ الأول ، وهم البشر أنفسهم فأنت تستطيع أن تستأجر سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات لكنك لا تستطيع أمتلاك قلوبهم .

العمليات لا تفكر ولا تتعلم ، أما البشر فهم الذين من يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون . لذا كان من الخطأ أن نركز على العمليات ونهمل الأفراد . من هنا يعود التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوكيات أو هندسة العلاقات . ورغم هذه العودة مازالت الممارسات والمفاهيم الإدارية فيما يتعلق بهذا الأمر غامضة فى أذهان الكثيرين .



# معوقات التغيير



كما ذكرنا سابقاً ينزع كل منا الى منطقة الأمان أو منطقة الراحة التى قد تمنعنا أحيانا من تصور أنفسنا فى وضع جديد لم نكن معتادين عليه من قبل .

هل تتذكر مرة كنت فيها تريد عمل شئ معين ، ولكنك قلت لنفسك " لا.. أنا لا أستطيع عمل ذلك " وأقنعت نفسك أن تترك هذا الحلم ..... مالذى يمنعك أو يمنعنى أو يمنع أى شخص من تحقيق الأحلام الذاتية ؟ والإجابة فى كلمتين ( منطقة الأمان )

وهى عبارة عن الأشياء التى مارسناها لمدة كافية ولمرات عديدة ونشعر بالراحة والأمان عندما نكررها مرة أخرى ، ولو كان عندنا فكرة أو حلم يخرجنا من منطقة الأمان سنشعر بالقلق وعدم الراحة ، وسنبحث عن الأسباب التى تجعلنا نتفادى عمل الشئ الجديد " تفادياً للقلق وعدم الراحة الداخليين " .

ان معوقات التغيير معظمها معوقات نفسية ، و سواء كانت تلك المعوقات تكمن فى طريقة تفكير الأشخاص أو فى أساليب التعامل الأدارية العتيقة التى ابتدعناها فى العصور السابقة والتى لن تنجح بالطبع الأن ، أو فى بعض النماذج الأنسانية التى قد تعوق عملية التغيير ، إلا انه يجب علينا تفهمها قبل بداية رحلتنا لقيادة التغيير حتى نستطيع مواجهتها فى مراحل التغيير المختلفة .



# لعنة المعرفة و" الجهل المكتسب " :

أنت تتعلم منذ يوم مولدك. وهكذا تكتسب مفرداتك اللغوية التى تشكل أفكارك الذهنية، وعاداتك الشخصية وتؤسس ثقافتك. فكلما طال عمرك زاد علمك، حتى تزداد حمولتك الذهنية التى تترسخ فى عقلك، والتى تتكون من كافة تصوراتك وتحيزاتك المسبقة.

صحيح أن هذه الحمولة الذهنية ضرورية ولها كثير من الآثار الأيجابية فى حياتك ، إلا أن لها أيضاً أثارها الضارة والسلبية . فهى تحتل مساحة هائلة من ذهنك وتمنعك من أن تستبدلها بروى مبتكرة ومختلفة ، وقد تقيد حريتك فى فهم المعلومات الجديدة والمستقبلية . وبهذا تصبح حمولتك الذهنية بمثابة حائط صد لأهم الأفكار التى تتعلق بالتغيير والمستقبل.

> فى القرن الحادى والعشرين، ليس الأميون هم الذين لا يستطيعون القراءة والكتابة، وإنما هم الذين لا يستطيعون التعلم والتكيف، ثم التخلى عما تعلموه قديماً، وإعادة تعلم ما هو جديد.
>
> " الفين توفلر "

و عندما تتراكم لدى الإنسان كميات هائلة من المعلومات التى تتعلق بالحاضر وتعوقه عن رؤية المستقبل فإننا نطلق على هذه الظاهرة مصطلح " الجهل المكتسب" ، والجهل هنا لايأتى بشكل طبيعى او تلقائى وإنما يكتسب كما يكتسب العلم . ويعتبر ذلك من أخطر معوقات التغيير التى تصيب فى العادة الخبراء فى المجالات المختلفة . حيث يقتصر تفكير أغلب الخبراء على الوضع الراهن دون النظر الى المستقبل . فهم يفكرون تبعاً لثقل الجهل المكتسب لديهم ، فلا يراجعون فرضياتهم أو يعدلون وجهات نظرهم . فينظرون لمشكلات الغد بعيون اليوم ، وهذا من أخطر مزالق التفكير .

فى الواقع أنه لاأحد بمأمن من "الجهل المكتسب" عدا نوعين من الكائنات العاقلة : الأطفال والغرباء القادمون من كوكب آخر.

فإذا أردت أن تسير فى ركاب التقدم المتسارع فى هذا العصر فلابد أن تتخلص من ركام الجهل المكتسب الذى يثقل ذهنك ويحجب عنك رؤية التغيير ، وتحاول أن تنظر إلى الأمور كما لو كنت تراها للمرة الأولى مثلما يراها الأطفال والغرباء القادمون من كوكب آخر.

أن تحرير الذهن والتفكير بطريقة أبتكارية هو كل ما يتطلبه النجاح فى المستقبل.



# لا تكن مثل الفيل :

يتم تدريب الفيل الوليد عند ولادته على أن يتقيد بمساحة حركة صغيرة للغاية . فيقوم المدرب بربط ساق الفيل بحبل مربوط الى وتد مغروس بعمق فى الأرض . هذا يحبس الفيل الصغير داخل مساحة يحددها طول الحبل " منطقة ارتياح الفيل " . وعلى الرغم من أن الفيل الصغير سيحاول فى البداية قطع الحبل ، فإن الحبل يكون أكثر قوة من أن يتمكن من ذلك ، لذا فإن الفيل يعلم أنه لا يستطيع قطع الحبل . ويعلم أن عليه البقاء دائماً فى المساحة التى يحددها طول الحبل .

وعندما يكبر الفيل ليصبح عملاقاً وزنه خمسة أطنان يستطيع بكل سهوله قطع نفس الحبل ، ولكنه لا يحاول حتى قطعه لأنه تعلم عندما كان صغيراً أنه لا يستطيع قطع الحبل . وبهذه الطريقة يمكن تقييد أكبر أفيال العالم بأكثر أحجام الحبال ضعفاً . ربما كان هذا يعبر عنك أنت أيضاً ، فلعلك لازلت محبوس داخل منطقة ارتياح بواسطة شئ فى مثل ضعف وتفاهة الحبل الصغير الذى يسيطر على الفيل ، إلا ان الحبل الخاص بك مصنوع من المعتقدات المقيدة والصور التى تلقيتها واستوعبتها وغرستها بداخلك من أنواع المعرفة والخبرة . انه " الجهل المكتسب "

> التغيير هو قانون الحياة وهؤلاء الذين لاينظرون إلا الى الماضى أو الحاضر من المؤكد أنهم سيخسرون المستقبل .
>
> " جون كنيدى "

اننا عندما تتشبث ونتمسك بالراحة والأمان ، فأننا نفقدهما معاً بمعنى آخر فأننا عندما نحرص على الراحة ونخاف من المغامرة وبذل الجهد فأننا نصل تماماً إلى عكس النتيجة التى نريد تحقيقها. فبذل الجهد والعطاء هو الذى يحقق لنا الراحة فى المرحلة التالية ، أما طلب الراحة فإنه يؤدى إلى متاعب دائمة .

لذا فإننا عندما نخطىء فى تأمل أفعالنا ومراجعة قرارتنا فأننا نخطىء أيضاً فى الفعل نفسه . بمعنى أن الأعمال التى لا تتم مراجعتها وإعادة النظر فيها فى الوقت المناسب هى أفعال قد تكون خاطئة. أى أن التفكير يجب دائماً أن يسبق ويتزامن مع ، ويتبع التنفيذ.



# الإستجابة السلبية :

عندما يواجه الناس تغيرات كبيرة فى الطريقة التى يعيشون ويعملون بها ، فإن رد الفعل يمكن أن يكون سلبياً وسيئاً ، فما كان ثابتاً مستقراً فى العمل تم أستبداله الآن بالحيرة ، والأرتباك ، والغموض ، وعدم اليقين... وعادة ما تكون تلك الأستجابة رد فعل دفاعياً طبيعياً لا يتم القيام به عن عمد .

> الشجاعة هى مقاومة الخوف ، والسيطرة عليه ، وليست إنعدام الخوف
>
> " مارك توين "

فمثلا قد تجد أنك تنسحب إلى عالمك الخاص وتلتزم الحذر فيما تقوله ولمن تقوله .. ، أو تلعب دور شخص يعيش فى الماضى وتقول لنفسك وللأخرين :" كانت الأمور أفضل فى الأيام الماضية حيث ..." أو ترفض أتخاذ أى قرار إلا بعد أن تتأكد من أن المعلومات مكتملة وصحيحة تماماً ، أو تبالغ فى نشاطك بطريقة عصبية ، أو تشعر بالعجز فتقول : " ليس هناك ما يمكننى القيام به تجاه هذا "

ولعلنا نجد أنه من الملاحظ أحياناً أن أكثر أعضاء الفريق مقاومة للتغيير يكونون هم الناجحون فعلاً قبل التغيير فهم يريدون المحافظة على ماحققوه من نجاح مع بقاء الأحوال على ماكانت عليه . وهذا مايجعل من الاستجابة السلبية للتغيير لبعض الأفراد المتميزين فيما قبل شيئاً منطقياً يجب علينا توقعه وأخذه فى الأعتبار ، مع عدم المغالاة فى الحكم على الرافضين للتغيير أو التعامل معهم على أنهم غير قادرين على اجتياز تلك المرحلة ، بل على العكس يجب علينا بذل المزيد من الجهد معهم قبل أن نجزم بذلك .

يتضح لنا من ذلك أن طريقة الأستجابة للمعلومات تعتبر أهم من المعلومات ذاتها . فقد وجدنا أن خوف الناس من التغيير كثيراً ما يدفعهم إلى رفض وأنكار المعلومات المتعلقة به. ولكى نشجعهم على رؤية الإمكانات الحقيقية الكامنة فى التغيير ، يجب علينا أولاً إزالة مخاوفهم وأستبعاد تحيزاتهم الشخصية ضد التغيير.

لذا لاتجعل من السلبية شماعتك الدائمة. ولاتلق بكل لائمة على سلبية الآخرين ، وتذكر أننا عندما توجه أصبع الأتهام إلى الآخرين، فإن أصابعنا الأربعة الأخرى تتجه نحونا ، قد نكون نحن أيضاً سلبيين. ومن العدل أن نزيل كل المعوقات من طريق الآخرين قبل أن نتهمهم بالتقصير . مكنهم قبل أن تصرخ فى وجوههم وساعدهم قبل أن تطلب المساعدة منهم.



# التبرير يعطل التغيير :

إن ظاهرة التبرير التى ينتهجها البشر عند مواجهة المشكلات هى السبب الرئيسى فى التخلف الذى يعوق الإنسان عن تغيير ذاته وتطويرها . ولقد اخترع فن التبرير أبونا " أدم " أبو البشرية حينما واجهه الله بخطيئته الأولى ، فلقد رد مبرراً بأن حواء هى السبب فيها ، بل وقد تمادى فى ذلك ليحمل الله ذاته مسئولية تلك الخطية حين استطرد معللاً بأن الله هو الذى أحضر له تلك المرأة . وسرعان ما التقطت أمنا حواء هذا الاسلوب سريعاً من أبينا أدم مُبررة فعلتها بأن الحية هى السبب ، وهكذا إنتقلت تلك العادة الينا ، فكل انسان يُحمل اسباب فشله لإنسان أو لشئ أخر مبرراً ذاته ، فهو يرفض الإعتراف بأنه مخطئ حتى لايتحمل مسئوليات ذلك .

ويعتبر التغيير هو مسئولية الانسان الأولى تجاه نفسه حينما يكتشف أنه يسير فى الإتجاه الخاطئ ، ولكن المشكلة الأكبر تكمن فى عقل الأنسان عندما يبدأ فى تبرير فشله لنفسه هو شخصياً حتى يجد راحة نفسية سريعة بدلاً من التغيير الذى يبدو له مؤلماً و مكلفاً فى أغلب الأحيان .... فى واقع الأمر .. لقد تعلم معظمنا توجيه اللوم دائماً إلى شىء آخر خارج أنفسنا عن المناطق التى لا تعجبنا فى حياتنا .. أننا نلوم الآباء ، والرؤساء ، والأصدقاء ، ووسائل الإعلام ، وزملاء العمل ، والعملاء ، وشريك الحياة ، والطقس ، وحالة الأقتصاد ، وبــرج الحظ ، وقلة المال وأى شخص أو أى شىء يمكننا تعليق اللوم عليه .. إننا لا نرغب أبداً فى النظر إلى موطن المشكلة الحقيقى " أنفسنا " ..

**هناك قصة جميلة تروى عن رجل خرج للتمشية فى احدى الليالى فمر على رجل أخر يبحث عن شئ ما تحت ضوء أحد المصابيح فى الشارع وهو جاث على ركبتيه . سأله المار عم يبحث عنه ، وأجابه بأنه يبحث عن مفتاحه المفقود . وعرض عليه المار المساعدة وجثا بدوره على ركبتيه وراح يساعده فى البحث عن المفتاح . وبعد ساعة كاملة من البحث المضنى بلا جدوى ، سأله قائلاً : " لقد بحثنا عنه فى كل مكان ولم نجده . هل أنت واثق من أنك فقدته هنا ؟ " . أجاب الرجل قائلاً : " كلا ، لقد فقدته فى المنزل ولكن الإضاءة أفضل هنا تحت ضوء المصباح ".**



لقد حان الوقت لتكف عن البحث خارج ذاتك عن أجابات تفسر أسباب عدم تمكنك مـن صـنع الحياة والنتائج التى تريدها.. لأنك أنت من تصنع جودة الحياة التى تعيشها وأنت مـن تصـنع النتائج أيضاً أنت وليس أى شخص آخر.

عليك أن تتخلى عن جميع مبرراتك وتتحمل المسئولية بنسبة ١٠٠% عن حياتك ؛ فتحملك المسئولية بنسبة أقل من تلك لن يجدى نفعا .

تسعة وتسعون بالمائة من مجموع الإخفاقات تأتى من أناس لديهم عادة تقديم الأعذار و المبررات

" جورج واشنطن كارفر "

## الشك و الغموض :

أن الغموض هو جزء من عملية التغيير ، وينبع الغموض من نقص المعلومات بشأن المستقبل، والإرشادات المبهمة ، وأختلاط الأدوار ، والمسئوليات المتداخلة ، والخطط المعطلة غير المكتملة ، والعواقب غير المتوقعة ، وعملية صنع القرار غير الواضحة .

والخبر الجيد هو أن الغموض أمر طبيعي وينبغى توقعه . وعلى القادة أن يدركوا أن الشك وعدم اليقين دائماً ما يصاحبان التغيير والتحديث . لذلك لا تسمح للغموض بأن يعوقك ، و أعلم أن هناك العديد من المناطق الرمادية غير الواضحة فى أوقات التغيير ، تقدم للأمام وكن حاسماً عندما تستطيع ذلك.

أن الأستجابة الأكثر أيجابية للغموض هى " التقدم وسط التشوش" وهذا يتطلب براعة ، وإبداعاً ، وإحساساً قوياً بما هو منطقى وصحيح . ولعل أتخاذ القرارات بهذا الأسلوب قد يبدو أرتجالاً وأعتماداً على الغريزة والحدس . إلا أن العديد من القادة يجدون تلك العملية منعشة ومنبهة وذلك فى الوقت نفسه التى قد تبدو نفس العملية مثيرة للرعب والفزع بالنسبة للأخـرين . الفكرة هنا هى أن العمل لابد وأن يستمر على الرغم من الغموض . وعلى القادة التعايش مع ذلك التشوش والغموض .

و أياً كان الموقف المتغير ، فإنه يبقى دائما على قادة التغيير أن يقودوا فرقهم عبر المتاهة فى نفس الوقت الذى يواصلون فيه تحقيق الأهداف الموضوعة .

إن احد الأخطاء الإدارية القاتلة التى قد يرتكبها المديرين فى أوقات التغيير والتى من شأنها أن تزيد الامور تعقيداً هى التعتيم وحجب المعلومات أو أخفاء الحقائق والتى قد تكون نتيجة سوء

الظن وعدم الثقة بأعضاء الفريق ، أو عدم الثقة فى النفس احياناً .' ويحدث ذلك حينما لا نكون مستعدين لتوضيح الموقف ولا سيما فى حالة نقص المعلومات بشأن المستقبل .

فى الوقت نفسه فإن الأفراد تزداد لديهم الرغبة فى معرفة ما يحيط بالعمل والمنظمة من ظروف ومتغيرات ، ولأن الإنسان عدو ما يجهل ، فأنه يعتبر كل الأمور الغامضة تهديداً له . كما أن حجب المعلومات عنهم يدفعهم إلى البحث عنها والحصول عليها من مصادر غير طبيعية إذ تضم كل منظمة متخصصين فى ترويج الشائعات وتسريب الأخبار نتيجة للتعتيم أو لنقص المعلومات . وكلما زاد التعتيم كلما زاد عدد المروجين.

> **سيظل الشك وعدم اليقين جزءاً دائماً من عملية تولى المسئولية.**
>
> " هارولد جين"

## دلو الثقة:

على القائد مخاطبة فريق العمل بأمانة وأنفتاح فى كل صغيرة وكبيرة ولا أستثناء . حيث أن بناء الثقة يشبه ملء وعاء من الماء نقطة .. نقطة ، وبالطبع فإن ملء الوعاء عن آخره لا يتم بين ليلة وضحاها فهو يحتاج إلى أستمرار التنقيط والمحافظة على كل نقطة تضاف للوعـاء . إلا أن أى إخلال بالتوازن، أو أى توقف عن طرح الثقة مهما كان مؤقتاً ، سوف يقلب الوعاء رأساً على عقب . وعليك أن تتخيل المرارة التى يخلفها إنسكاب الماء بسبب حركة واحدة خاطئة ، بعد أن قضيت ردحاً من الزمن وأنت تجمعه.

ترى الى أى مدى يراك تابعوك جديراً بالثقة ؟

يمكنك قياس ثقتهم من خلال مدى إنفتاحهم معك . هل يعرضون عليك أراءهم بصراحة ووضوح ، حتى الأراء السلبية منها ؟ هل ينقلون إليك الأخبار السيئة بنفس البساطة التى ينقلون بها الأخبار الطيبة ؟ هل يطلعونك دائماً على مايحدث فى مناطق مسئوليتهم ؟ إذا لم يكونوا يفعلون ذلك ، فربما هم لايثقون بشخصيتك كثيراً .

لاتجمل الحقيقة ، ولا ترو أكاذيب بيضاء ، ولا تغش فى الأرقام . كن صادقاً حتى عندما يؤلمك هذا . ولكى تنمى الموثوقية ، كن ذاتك الحقيقية مع جميع الناس . لا تكذب او تمثل ، أو تتظاهر لتكون أى شئ أنت لست هو حقاً .

وتذكر أنه ليس مسئولية التابعين أن يثقوا بك . إنما مسئوليتك أنت أن تكسب ثقة تابعيك.



# البيروقراطية :

تعتبر البيروقراطية من ألد أعداء القيادة و التغيير حيث أنه من شأن أى نظام بيروقراطى أن يشوه أخلاق الحرية والمسئولية التى تميز ثقافة التغيير ، حيث يبدأ أعضاء الفريق فى العمل والتفكير كأنهم موظفون وليسوا قادة أو مسئولين.

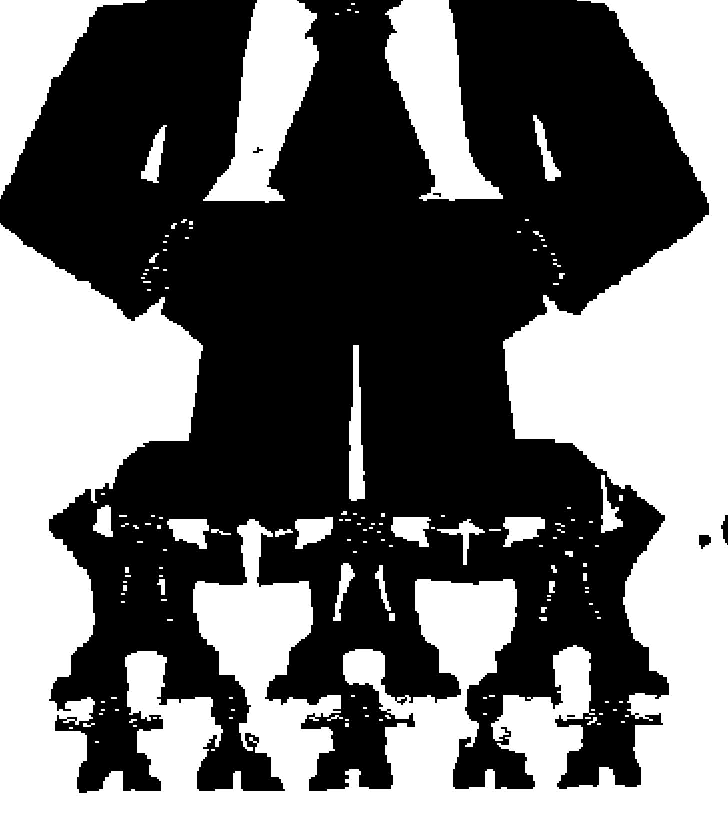
وبالرغم مما يميز البيروقراطية من وضوح الإجراءات للعمل ووضوح المسئوليات إلا أنه أيضا من عيوبها تحديد الإجراءات بشكل لا يمكن تتغييره أو تجاوزه  ووجود الشكل الهرمي للتنظيم مما يعيق الإتصال المباشر بين أقسام التنظيم .. ، فيلتزم الفريق بالإجراءات كهدف لتحقيقها مع أنه من المفترض أن تكون الإجراءات وسيلة لا هدف ، لذا تجد التزمت و الإتكال على الإجراءات دون منح الأفراد فرصة التفكير أو الإبداع.

## خصائص النظام البيروقراطي

١. تقسيم العمل على أساس وظيفي واضح، قائم على مبدأ التخصص وليس العلاقات.
٢. التدرج الهرمي، بتقسيم المنظمة إلى عدة مستويات.
٣. سيادة العلاقات الرسمية بين الأعضاء وتنحية الاجتماعية.
٤. وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة للعمل، دون النظر في العاملين.
٥. المكتب ليس ملكًا لصاحبه.

## سلبيات النظام البيروقراطي

١. تحويل الموظف إلى الروتينية والنمطية حيث تصنع منه ضمن إطارها الميكانيكي فردًا مهملًا  وبعيدًا عن البحث .
٢. تجعل من الموظف البيروقراطي مقاومًا للتغيير حتى وإن كان التغيير وظيفياً ؛ لأنه أصبح متقناً لهذه المهارة حد التلقائية.
٣. تجاهلها لدور الفرد في التنظيم، ومعاملته كآلة.
٤. عدم أخذ البيروقراطية بالتنظيم غير الرسمي
٥. عدم امتلاك البيروقراطية الوسائل الكافية لحل الخلافات والنزاعات.
٦. غالبًا ما يتحول النموذج البيروقراطي إلى مجتمع مغلق.





ولقد كانت القيادة المسيطرة فى الماضى صورة من البيروقراطية التى كانت تصلح لظروف محسوبة ومستقرة حينذاك . لكننا نعيش الآن فى عالم تغير فيه التكنولوجيا أساليبنا فى التفكير، وتتداخل فيه المصالح والتناقضات لتنقلنا إلى عالم جديد .

فمن يريد أن ينافس فى عالم اليوم ، يجب أن يمارس قيادة تستطيع أن تخلق بنية أجتماعية ترتكز على ( رأسمال فكرى ) وتقود عملية الأبتكار وتوظف الخبرات الإنسانية ، بأساليب مغايرة تماماً لأساليب القيادة البيروقراطية . فقد وقف السوط عاجزاً عن دفع الناس إلى الإبتكار، ولن يعطينا العاملون ما لديهم إلا بالتمكين .

أطلق صوتك وساعد الآخرين على أطلاق أصواتهم ولا تقدم لفريقك إجابات جاهزة تخرجها من الثلاجة أو توصلها لمنظمتك مثل الوجبات السريعة ... ثم تصور حجم التوفير فى النفقات لأى منظمة تتخلص من البيروقراطية والإشراف المفرط وفرق العمل التى لا تفعل شيئاً أكثر من طرح الأسئلة وأنتظار الأجابات .

**يقول "ستيفن كوفى" فى كتابه بعنوان " العادة الثامنة" أكتشف صوتك وإلهم الآخرين ليكتشفوا أصواتهم . فقد أنتهى عهد نظريات العصا والجزرة . والمراوحة بينهما إلى غير رجعة. وأنتهت لعبة ( س.ج ) أو سؤال / جواب ، بل وأنتهى عهد الإصدار الاول أو العالم الأول.**

ما لم تكن المنظمة فى عقول وقلوب موظفيها، فلن يكون لها وجود ، لا يمكن للهياكل التنظيمية أن تعبر بصدق عن طبيعة العلاقات داخل المنظمة . فهى تقيم الحواجز بين الناس وتعوق الأتصال وتستثير الغيرة والمقاومة .

# الرقابة الذاتية :

تلغى الرقابة الذاتية للفريق الحاجة الى وجود نظام إدارى هرمى أو بيروقراطى يصطف فيه أعضاء الفريق بعضهم فوق بعض طبقاً لمناصبهم ونطاق سلطاتهم . وتعتبر الرقابة الذاتية



البديل الأمثل للبيروقراطية والهرمية فهى توفر الرقابة الداخلية على العمل مما يسهل إنسيابه وإنضباطه فى نفس الوقت . فى حين تؤدى البيروقراطية فى الغالب إلى رقابة خارجية تعيق العمل وتخنق روح المبادرة و الإبتكار .

فلم يعد بوسع أية منظمة تعمل فى ظروف المنافسة الضارية والتغيرات السريعة التى يشهدها العالم اليوم أن تدع البيروقراطية تتحكم فى نظامها الداخلى وتسيطر عليه. فلم يعد هناك مناص ولا بديل عن الرقابة الذاتية النابعة من أعضاء الفريق أنفسهم دون رقيب خارجى عليهم .

## عن الرقابة الذاتية

* لاتخلط الرقابة الذاتية بالرقابة الإجبارية . فالثانية تحطم الأولى دائماً وتحتل مكانها ، تماماً مثلما تطرد العملة الرديئة العملة الجيدة من السوق .
* ليست الرقابة الذاتية عملية لتعليم اعضاء الفريق غير المناسبين عدداً من السلوكيات المناسبة ، التى تتلاءم مع نظام مناسب . بل تبدأ الرقابة الذاتية بأعضاء للفريق مناسبين أولاً قبل تطوير سلوكيات مناسبة وقبل ابتكار نظام مناسب .
* تنشأ البيروقراطية لإدارة مجموعة من الأعضاء غير المرغوب فيهم داخل مناصب لا لزوم لها ليقوموا بأعمال غير مناسبة بل وغير مطلوبة . أما إذا احسنت اختيار أعضاء الفريق منذ البداية ، وقمت بالأستغناء عن غير المرغوب فيهم ، فإنك لن تحتاج للبيروقراطية ولن تظهر لديك أعمال غير مناسبة

أن البيروقراطية تقتل كل شىء، حتى العبقرية فلا تسمح لها بالوجود فى المقام الأول ، فعندما تتراكم السياسات والنظم البيروقراطية فإنه يصعب أختراقها. ويكون أفضل أسلحتك لأختراق الحواجز البيروقراطية هى : ( السرعة .. والبساطة .. والتحسين المستمر ).

**مانسمعه من كلام عن ضرورة تكيف الأفراد والمؤسسات مع التغيير ليس غبياً فقط ، بل هو خطير . الطريقة الوحيدة لإدارة التغيير هى صناعته وإبداعه .**

" بيتر داركر"



# وصفات واساطير لفشل التغيير:-

دعنى أقدم لك وصفة سريعة عن التغيير : جميع الوصفات السريعة للتغيير فشلت فى أحداث أى تغيير وهى:

١- **أسطورة برامج التغيير :** تضع الإدارة العليا برنامجاً زمنياً للتغيير وتبدأ فى تنفيذه ، وعندما تصل إلى نهايته لا يتبقى لها سوى دهشتها من فشل التغيير.

٢- **أسطورة إدارة الأزمات :** تصطنع الإدارة العليا أزمة مفتعلة لتفجر الطاقات الكامنة لدى الموظفين ، فتنتهى الأزمة ويعود الموظفون إلى ما كانوا عليه.

٣- **أسطورة العصا والجزرة :**
تعتقد الإدارة العليا أن التغيير يحدث بأستحداث مكافات لمن يؤيدون التغيير وعقوبات لمن يقاومونه ، فينصرف الموظفون عن الأنتاجية منشغلين بالنفاق والأنتهازية.

٤- **أسطورة أستئصال الجذور :** تعتقد الأدارة العليا أن جذور الشركة وموظفيها القدامى يعوقون تقدمها فتقرر أستئصالهم .. وأستبدالهم بالتحديث التكنولوجى والدماء الشابة ، وتنثر بذورها فى تربة جديدة ولكنها لا تجنى سوى ثمرة هجينة ونتائج وهينة .

٥- **أسطورة الجودة الشاملة :** تظن الإدارة العليا أن التركيز على الجودة كفيل بإحداث التغيير، فتغرق حتى أذنيها فى الإجراءات الفرعية وتنسى الغايات الرئيسية.

لقد ثبت فشل جميع هذه الأوهام والأساطير فى أحداث تغيير دائم ، بل أنها لم تسفر فى أغلب الحالات إلا عن نتائج عكسية لما جرى وتم التخطيط له. و تؤكد نتائج الدراسة التى أجريت على أكثر من ١٤٠٠ شركة أن توابع هذه الأساطير لم تستمر سوى بضعة أشهر لتعود الأوضاع إلى ما كانت عليه. إن محاولة تحقيق النتائج بإستخدام تلك النظريات لايصلح لقيادة العقول والضمائر ، فهى لا تستجيب للعصا ولا للجزرة . بل انها غالباً ماتعاديها وتنفر منهما .



قد يصلح هذا للإدارة فى عصر الصناعة والزراعة ، ولا يصلح للقيادة فى عصر المعلومات أو عصر المشاعر والأحاسيس

## نماذج إنسانية ضد التغيير:-

هناك أربعة نماذج أنسانية من شأنها أيقاف وأحباط التغيير هى:-

***الأول:- النموذج المتكبر*** أو التابع الذى يشعر بالرضا والقناعة بواقع الحال.

***الثانى:- النموذج المتقوقع*** والمتجمد خوفاً على مكتسباته وحماية لذاته.

***الثالث:- النموذج الغاضب*** الذى يشذ عن القاعدة، ولسان حاله يقول:

" ماحدش ها يقدر يحركنى من مكانى "

***الأخير:- النموذج المتشائم*** والمتردد الذى يرى مشكلة فى كل فرصة.

هذه النماذج تعيق عملية التغيير، وبدلاً من مبادرة هؤلاء تجدهم يتراجعون أو يتقولون على الآخرين ، ونتيجة لهذه التصرفات وهؤلاء الأشخاص قد لا تؤتى عملية التغيير ثمارها.

عند مواجهة موقف كهذا، لا يسمح المجال بمواصلة شرح وإيضاح الرؤية والأخذ والرد. خاصة إذا كانت المنظمة تعيش أزمة تجعل السعى إلى التغيير ضرورياً ، فلن تنهش التماسيح قدميك إلا إذا كانت منسجمة مع محيطها ، ولو وجدت نفسها على سطح صفيح ساخن لتراجعت عما كانت تتصوره المكان الملائم والغذاء الدائم .

ولا يتسع المجال كذلك لجمع القيادين وأعادة التفكير فى الرؤية وشرحها ثم العمل بموجبها لابد من الحزم والحسم قبل أن يتخذ هؤلاء القياديون مواقع دفاعية تحفظ لهم مكتسباتهم .

**عندما تسمع مديراً يقول " هذا النظام لا يمكن تغييره" تأكد من أنه " غبى لا يمكن تطويره"**

# مراحل التغيير



ان التغيير الحقيقى لا يحدث فى لحظة ولا فى فترة محددة ، ولا هو يحدث نتيجة ضربة واحدة أو مغامرة جريئة أو برنامج إدارى ثورى . فلحظة التغيير ليست سوى حلقة صغيرة فى سلسلة متصلة من الدفعات والتراكمات التى تحدث بشكل يومى .

## كيف يحدث التغيير:-

لنفهم كيف يحدث التغيير علينا أن نستوعب المثالين التاليين :

### المثال الأول :

تخيل بيضة دجاجة ! كل يوم تراها ساكنة فى نفس مكانها ، دون أن يلتفت إليها أحد ، ولا تتصدر صورتها أغلفة مجلات أدرات الأعمال . فمن الذى يلقى بالاً إلى بيضة ساكنة لا حراك فيها ؟

وفجأة أو هكذا يبدو لنا من الخارج ، يتشقق جدار البيضة برفق ليخرج منه منقار صغير ، ويبدأ كتكوت جميل فى نزعها عن جسمه . وعند هذه اللحظة يلتفت العالم إلى البيضة ، فتسارع الكاميرات لتصويرها وتسجيل " لحظة التغيير المثير ".

من الخارج يعتقد الجميع أن التغيير قد بدأ وانتهى لتوه لحظة خروج الكتكوت من البيضة . فى حين أن التغيير لا يحدث فى لحظة ، بل هو عملية مستمرة . فلحظة تحول البيضة الى كتكوت لاتقل أهمية عما يسبقها أو يليها من لحظات .



## المثال الثاني :

تخيل أنك تقود دراجة ذات ثلاث سرعات متفاوتة .

* سرعة قليلــة : حيث تتحرك القدمان بكسل فتتحرك الدراجة ببطء لمسافة قصيرة ، بحيث تستدعي مواصلة تحريك الدراجة لمسافة أخرى جهد أكبر من الجهد الذى حركها فى البداية .

* سرعة متوسطة : وفيها تدفع القدمان البدالة بقوة متوسطة بحيث تتسبب فى تحريك الدراجة لمسافة لا بأس بها ، وهنا يحتاج تحريك الدراجة لمسافة متوسطة أخرى جهداً متوسطاً أخر يعادل الجهد السابق .

* سرعة عالية ومتزايدة : حيث تدفع القدمان البدالة بقوة شديدة فتحرك الدراجة مسافة كبيرة للأمام بحيث يصبح تحريك الدراجة لمسافة أخرى مماثلة أسهل بكثير ولا يستدعى سوى جهد ضئيل ، وذلك لأن الدراجة تكتسب تسارعاً متزايداً وتبدأ مرحلة الاندفاع التلقائى .

بالمثل يستدعى التغيير جهداً كبيراً كلما كانت منظمتك تتحرك نحو القمة بكسل وبطء ، وتخف قوة الجهد المطلوبة منك كلما إزدادت قوة دفعك للمنظمة بإتجاه القمة والتغيير . وجميع هذه الدفعات والتحركات تتراكم لتعطى منظمتك سرعتها فى التغيير .

## من المثال إلى الواقع :

> الأبطال لا يصبحون أبطالاً فى الحلبة ؛ إنهم يحققون الشهرة هناك فحسب
>
> " قول مأثور"

الأن إجمع المثالين معاً وستعرف لماذا ينتظر الجميع فى منظمتك " لحظة التغيير " التى لا تأتى . فإذا كنت تدفع منظمتك بكسل وبطء فإن التغيير سينتكس شيئاً فشيئاً ، حتى يموت الكتكوت داخل البيضة فلا يخرج للحياة . أما إذا كنت تدفع منظمتك بقوة متزايدة فستتراكم الدفعات الواحدة تلو الأخرى وتزداد فرصتك فى تحقيق التغيير بشكل كبير .

يتضح من ذلك أنه ليست هناك لحظة انتقال ، بل فترة أو مرحلة انتقال . فالتغيير لا يحدث فى لحظات ، بل هو أشبه بالارتقاء والتطور .

ويمر كل منا فى رحلة التغيير بتلك المراحل سواء على المستوى الشخصى ، أو على المستوى القيادى ، أو على مستوى المنظمة ككل



# مراحل تغيير الذات:-

توصل الباحثون إلى أن هناك ست مراحل رئيسية يمر بها الإنسان عندما يقرر تجنب الأعمال الروتينية والعادات السلبية وتغيير سلوكياته والأرتقاء بنفسه وهذه المراحل هي:-

١. مرحلة التأمل.
٢. مرحلة التفكير.
٣. مرحلة الأستعداد .
٤. مرحلة التنفيذ .
٥. مرحلة التشبث والثبات.
٦. مرحلة التخلص والأنهاء.

كلما استمر تحكمك فى نفسك ، استمرت حريتك

" مارى فون ابنر – اشنباخ "

فكل من يريد تغيير ذاته لابد وأن يمر بتلك المراحل الست.

## مرحلة التأمل ( ماقبل التفكير ) :

وفيها تكون لديك مشكلة لم تدركها بعد ، إذا كان لديك بعض السلوكيات السلبية أو الإنهزامية تلك السلوكيات التى قد يلاحظها الآخرون بينما لا يدركها صاحبها . فلا يفكر فى تغييرها أو تعديلها أو حتى التفكير فيها. ( مثل ذلك الموظف الذى يغادر عمله إلى منزله فيتناول طعامه ويشاهد التلفاز ثم يخلد إلى النوم غير مكترث بعائلته أو زائريه أو أية قصة أخرى على الإطلاق وتكون حياته روتينية ، متكررة المشاهد ، خالية من المعنى ). والأخطر من ذلك هو أن ينكر الشخص وجود المشكلة من أساسها ، وحتى عندما يلاحظ حاجته للتغيير فهو ينطلق فى هذه الحاجة من رغبته فى مجاملة الآخرين أو تغيير نظرتهم ليتوقفوا عن أنتقاد تصرفاته .

## مرحلة التفكير :

وفيها يبدأ الإنسان فى التفكير فى أن يتخذ خطوات نحو التغيير مدققاً النظر فى سلوكياته ، محاولاً جمع المعلومات اللازمة عن نفسه وعن أسلوب حياته ، فضلاً عن إعداد تصور للنتائج التى يود الوصول اليها والخطط التى عليه أن يشرع بها ، والطرق التى عليه أن يتبعها ولكن هذه المرحلة لا تتجاوز التفكير إلى التدبير ، ولا تتبع الأفكار بالأفعال أى أن الرحلة إلى تغيير الذات فى هذه المرحلة لا تكون قد بدأت بعد.



## مرحلة الأستعداد:

فى هذه المرحلة يبدأ الإنسان الأستعدادات النهائية لبدء رحلة تغيير الذات بعد أن يكون حقق شيئاً من التغيير الداخلى مثل التوقف عن أنكار الحاجة إلى التغيير ، فضلاً عن البدء بجمع بعض المعلومات عن حياته وشخصيته ومحاولة ضبط بعض سلوكياته وسؤال الناس عن رأيهم فيه وفى أدائه . ومع ذلك فهو يستعد ويتحفز للتغيير دون أن يبدأه فعلاً . ورغم أنها مرحلة إستعداد وتأهب فقط إلا أنها تعتبر من أهم مراحل تغيير الذات.

> يجب أن نغير من انفسنا للصورة التى ينبغى أن يتغير اليها العالم
>
> " غاندى "

## مرحلة التنفيذ :

وفيها يدخل الإنسان فى أطوار سلوكية جديدة ، وأفضل مثال على ذلك ( هو المدخن الذى يتخلص من كل سجائره أو مدمن الكحول الذى يلقى بكل المواد والمخدرات والمنبهات التى يتعاطاها فى سلة المهملات ).

تظهر ملامح التغيير هنا للآخرين فيلاحظونها ، على عكس مرحلة الأستعداد حيث يبقى التغيير داخلياً وذاتياً فقط . هنا يلاحظ الآخرون أن هناك تغييراً جذرياً فى طريقه للحدوث ، فيسارعون إلى تقديم يد العون والدعم . ولكنهم يشكون فى أنه تغيير حقيقى وقابل للصمود والإستمرار.

## مرحلة التشبث والثبات :

وفيها يسعى الإنسان إلى المحافظة على ما حققه من تقدم فى المراحل السابقة موظفاً كل طاقاته فى مقاومة ما قد يتعرض له من إنتكاسات ، ومتفهماً لأهمية التغيير الذى أعترى سلوكه . فنراه يبادر إلى حث نفسه على الصمود ويبدأ فى دعوة مجتمعه الصغير والكبير وكل من حوله نحو أجراء تغيير مماثل ، والتحول من التفكير فى الذات إلى التفكير فى الآخر والخروج إلى دائرة العالم الخارجى منطلقاً من نجاحاته الشخصية وتجاربه الذاتية . فى هذه المرحلة يستطيع الإنسان أن يدعو الآخرين إلى التغيير ، لأنه أنتقل من مرحلة الإنقياد إلى مرحلة القيادة مرتكزاً على تمكنه من ربط القول بالفعل .



## مرحلة التخلص والإنهاء :

فى هذه المرحلة لا يقبل الشخص بأى حال العودة إلى ممارسة سلوكه السلبى السابق ، إذ تصبح لديه الثقة بأن قوته حقيقية وتغيراته جوهرية. فهو ثابت وحقيقى، لامجرد منافق ومدعى فقد أنتصر على ذاته وتغلب على ضعفه . ولكن يختلف التعامل مع هذه المرحلة من شخص لآخر، وأكثر من يعانى فى هذه المرحلة ، المدمنون ومن يحاولون التحكم بسلوكهم الغذائى فيتبعون نظاماً غذائياً قاسياً .

# مراحل تطور القائد :-

القيادة لاتعنى إكتساب مجموعة من المهارات والمعلومات التى يتلقاها الإنسان أو يقرأها أو يسمعها فيصبح قائداً للتغيير ، بدون عملية جادة لتغيير الذات . فعندما نطور أنفسنا بشكل أفضل ، نخلق عالماً أفضل . وبالمثل ، لا تتطلب عملية تطوير القادة شرح عدة مفاهيم ، أو حزمة من الخطط والإستراتيجيات والسلوكيات والسياسات . ترتبط عملية تطوير القادة ارتباطاً جوهرياً بعملية التغيير العميق ، ودعوة الأخرين لأن يفعلوا نفس الشئ . وعندما يحدث ذلك ، فإننا بالفعل نعيش مع الأخرين ومن أجلهم . ومن هنا يعيش الأخرون معنا ومن أجلنا . وهكذا يحدث التغيير . لذا يجب على القائد أن يقوم بتطوير نفسه من خلال برامج التنمية البشرية والتطوير والمعرفة ومن خلال إعادة تشكيل نفسه عبر المراحل الخمس التالية :

**القادة ماهم الا جسور تربط الناس بالمستقبل**

## أولاً: القائد المدير:

القائد يدخل من الباب ولا يقفز من الشباك ، يتقدم من الصفوف الخلفية إلى الصفوف الوسطى ثم يجلس فى الصف الأمامى قبل أن يجلس على المنصة. فى مرحلة الإدارة يركز القائد على التفاصيل ، ويتعلم أداء كل الأعمال بطريقة صحيحة ، فيحاول أختيار أفضل العاملين ويقلل التكاليف ويعمل على زيادة الأرباح . فهو يسير العمل بأفضل طريقة ممكنة ويقلد المديرين الناجحين ، ويحافظ على نجاح من سبقوه.



## ثانياً: القائد الطبيب:

فى هذه المرحلة يبدأ القائد بالتشخيص وحل المشكلات . يحلل المشكلات ويحدد الأهداف، ويفاضل بين البدائل ويختار أفضل الحلول ويصف أنجح دواء . ويراقب تطور الحالة ، لكنه فى كل هذا لا يعمل وحده نجد إلى جانبه الممرضة (المساعد الأول) والجراح (الخبير الأستشارى) وأخصائى الآشعة وأخصائى المختبر . أى أنه يعمل ضمن فريق ويعتبر المريض جزءاً من هذا الفريق .

## ثالثاً: القائد المطور:

لايكتفى القائد هنا بوصف العلاج وأستخدام الأدوات والأجهزة المتاحة . بل يعتمد على البحث والتطوير. البحث العلمى والبحث عن أدوات عمل أفضل ومساعدين أفضل وفرص أفضل. ويقوم بتطوير أجهزة وأساليب علم مبتكرة لم يفكر فيها أحد قبله. وفى هذه المرحلة يقل إصرار القائد على أداء العمل بنفسه ، ويزيد أعتماده على المساعدين . فهم يطورون ويبحثون ويحلون المشكلات ولكن تبقى له الكلمة الفاصلة فهو الناصح الموجه ذو الرأى والقرار الأخير.

## رابعاً: القائد الخفى:

فى هذه المرحلة يفوض القائد أمور العمل كلية لمساعديه . ويلعب هو دور المفوض الذى يمكن الآخرين من أداء كل شىء ، ويباشر هو عملية تقييم النتائج والمراقبة عن بعد . وكلما أحتاج أحد لمساعدته يتقدم بناء على طلب المرؤوسين. ولا يحشر أنفه فى التفاصيل الصغيرة أبداً. بل يرفض فى كثير من الأحيان التدخل رغم أستغاثة مساعديه بل يتركهم يواجهون مصيرهم بأنفسهم ليتدخل فى الأوقات الحرجة ، عندما يعجز كل من حوله عن إعادة الأمور إلى نصابها أو عن مواصلة التطوير.

## خامساً: القائد المتسامى:

فى هذه المرحلة يتسامى القائد ويعتلى القمة ويدخل القلوب ، فيكون قائداً فعلياً وروحياً ، ويتحول من رئيس إلى رمز فهو موجود وغير موجود . موجود فى مكتبه وفى كل مكان . فى خطوط الأنتاج وقلوب العاملين موجود فى رؤية مساعديه وأهداف محبيه وعلى رفوف المحلات التجارية وفى أعلانات منظمته وصورته الذهنية لدى العملاء ، وفى ملفات ودراسات منافسيه وهو أيضاً يتسامى عن كل شىء حتى عن القيادة ويكون مستعداً للتخلى وإفساح



الطريق للقائد الجديد وعند يُجلس زميله الجديد مكانه ، يعود أدراجه ويهبط السلم الذى صعده عليه بهدوء .

# مراحل التغيير فى المنظمات :-

تمر المنظمات بعدة مراحل أكثر تعقيداً للوصول الى التغيير الذى يتناسب مع طبيعة المنظمة و ظروفها وكياناتها الإجتماعى ، والأقتصادى، ورسالتها ، كما يؤثر العديد من العوامل المتشابكة على عملية التغيير والتى يجب قبل الشروع أو البدء فى التغيير التفكير فيها و إحتسابها جيداً . على مستوى المنظمة يجب أن يكون التغيير مخططاً ومنظماً ، لذلك يضع القائد أو الاستشارى والمدير تصورات عميقة للمراحل الأساسية الأربعة لعملية التغيير . و تتلخص مراحل التغيير فى المراحل التالية :

> المؤسسات المتميزة لاتؤمن بالتميز . هى تؤمن فقط باستمرار التطوير والتغيير .
>
> " توم بيترز "

١ – طرح أسئـــلة التغيير

٢ – اختيار مستوى التغيير

٣ – استلام مفاتيـــح التغيير

٤ – تنفيذ ومتـــابعة التغيير

## المرحلة الأولى : السؤال عن ضرورة التغيير

تقتصر هذه المرحلة على جمع المعلومات وتكوين لجان لدراسة نقاط الضعف فى الوضع الراهن ، ووضع تصور للوضع المأمول وطرح أسئلة من قبيل :

- ماهى العوامل التى أدت الى ضرورة التغيير فى الوضع الراهن ؟
- ماهو مجال التغيير ؟
- ماهى الفائدة المرجوة من التغيير ؟
- كيف يمكن تحويل الوضع الراهن لوضع أفضل ؟
- مادرجة ومستوى التغيير المطلوب ؟



- هل هناك نظام للتغيير يمكن السيطرة عليه وتوجيهه نحو النتائج المستهدفة ؟
- من هم قادة التغيير والمشاركون فيه ؟
- وكيف يمكن أختيارهم وتحديد أدوارهم ؟

## المرحلة الثانية : إختيار مستوى التغيير المطلوب

> ليست التغيرات هى التى يمكـــن أن تضـــرك ، إنـها المرحلة الأنتقالية.
>
> " ويليام بريدجز"

هناك أربعة مستويات مختلفة ومتفاوتة من التغيير على القائد أن يفاضل بينها بكل دقة لتحديد مسار عملية التغيير . فلكل مستوى من التغيير مسار خاص ومختلف .

أما مستويات التغيير الأربعة فهى :

### * مستوى التحسين :

يقتصر هذا المستوى على إدخال تغييرات بسيطة على الوضع الراهن مثل تحسين مهارات الفريق. ينتج عن هذا تحسين المخرجات لنفس الفئات المستفيدة والتى تتعامل دائما مع المنظمة .

### * مستوى التعديـل :

وفى هذا المستوى نمضى خطوة أبعد من المستوى السابق بإدخال تعديلات على العمليات أو الخدمات . ويلتزم هذا المستوى بإصدار مخرجات محسنة مع توسيع قاعدة المستفيدين أو العملاء لتشمل أعداداً أكثر من نفس فئات المتعاملين الحاليين مع المنظمة .

### * مستوى التحويل :

وفيه يمضى التغيير خطوة أبعد من المستويين السابقين بتحويل مسار المنظمة من التركيز على قيم ومقدرات معينة إلى مقدرات وقيم جديدة . وهنا تصدر المنظمة مخرجات أو منتجات جديدة لتقدمها لنفس فئات المتعاملين مع المنظمة .

### * مستوى التغييـــــر :

وهو أخطر واكبر وأعمق مستويات التغيير . ويتم فيه إستبدال الخطط الإستراتيجية بغيرها . وتستبدل المخرجات من المنتجات أو الخدمات القائمة بغيرها . بالإضافة إلى التغيير الحادث فى المستويات السابقة ( التحسين والتعديل والتحويل ) . ويؤدى هذا المستوى الجذرى من التغيير

إلى تكوين سيناريو مستقبلى مختلف للمنظمة ككل . وفيه يتم إصدار مخرجات جديدة لتقديمها أو تسويقها لفئات جديدة من غير المتعاملين سابقاً مع المنظمة .

هذا يعنى أن كل مستوى من مستويات التغيير يشتمل على المستوى الذى يسبقه ويمضى خطوة أبعد منه . وعلى القائد اختيار مستوى التغيير المناسب للمنظمة .

**يرى روبرت هاس رئيس شركته ( ليفى شتراوس ) أن: " بناء منظمة ناجحة يستدعى التخلى عن السياسات التى لا حصر لها والتى تعوق حركة الموظفين . وكذلك التخلى عن العقلية الرقابية الآمرة التى تهيمن على فكر وتصرف العديد من المديرين كما يجب أن يصغى المديرون لآراء الموظفين، فتجاهل آراء الموظفين يعنى أنخفاض معامل ذكاء المنظمة إلى النصف.**

## المرحلة الثالثة : استلام مفاتيح التغيير

وفى هذه المرحلة يتم تحديد الوسائل والمؤشرات التى سوف تستخدم فى معايرة وقياس نجاح أو فشل عملية التغيير ومدى تقدمها . وتعتمد مفاتيح التغيير على مستوى التغيير الذى تحدده القيادة .

## المرحلة الرابعة : تنفيذ ومتابعة التغيير

وبإنتهاء هذه المرحلة يمكن للقائد أن يبدأ مرة أخرى من المرحلة الأولى للتغيير . ولعل هذه المرحلة هى أخطر مراحل التغيير والتى تعتبر اختبار حقيقى لقائد التغيير ولمدى تماسك المنظمة ، ويتم فيها قيادة التغيير وفق خطوات محددة تحدد مصير عملية التغيير

# مراحل التغيير فى الفكر الأدارى :-

كما تمر المنظمات بعدة مراحل لتصل الى مستوى التغيير المطلوب ، فإن الفكر الإدارى نفسه يمر بعدة مراحل حتى يصل الى المستوى النضج المطلوب لتحقيق تغيير مفيد ومثالى على كافة المستويات ويوثق الإلتزام بمعايير التغيير بين المنظمة وأعضاء الفريق فيما يعود بالنفع على الجميع ، ويرى علماء الإدارة أن عملية بناء الإلتزام تمر بأربع مراحل :-

## ١- مرحلة الإدارة العملية:

فى هذه المرحلة تنظر الإدارة إلى أعضاء الفريق على أنهم كيانات أقتصادية وطبقاً لهذه الفلسفة فإن الإدارة تعمد إلى الثواب والعقاب لتحفيزهم .

## ٢- مرحلة العلاقات الإنسانية:

فى هذه المرحلة تراعى الإدارة مشاعر أعضاء الفريق وعواطفهم فتعاملهم بعدل ونزاهة ورقى.

## ٣- مرحلة الموارد البشرية:

هنا ينظر لأعضاء الفريق على أنهم كيانات أقتصادية وأفراد لهم مشاعر وعقول أيضاً. أى أن الإدارة تحاول تحقيق أكبر أستفادة ممكنة من أفكارهم وخيالهم أيضاً. وهنا تعمل المنظمة على بناء بيئة تستحث الإبداع وتستنفر كل الطاقات الكامنة فى الفريق .

## ٤- مرحلة نموذج الإنسان الكامل:

عندما تدخل المنظمة هذه المرحلة تكون قد بلغت قمة النضج حيث تغمر أفرادها بما يجعلهم يحسون بأن لوجودهم معنى . وفى هذه المرحلة يتحول المديرون إلى قادة ، مستلهمين القيم والمثاليات التى تعزز أشباع حاجات الأفراد وتلهمهم للسير نحو تحقيق رسالة المنظمة .

**إذا كنت ترغب فى بناء سفينة ، فلا تجمع الناس معاً لجمع الأخشاب، ولا تخصص لهم المهام التى يقومون بها ، ولكن علمهم أن يشتاقوا لإتساع البحر الذى لا نهاية له.**

" أنتونى دى سانت أكسوبرى"



# قائد التغيير



غالباً ما يسىء الناس فهم القيادة .. فعندما يسمع الناس أن شخصاً ما يمتلك لقباً مثيراً للإعجاب أو منصباً قيادياً رسمياً .. يفترضون أن هذا الشخص قائد بطبيعته وأحياناً يكون هذا صحيحاً ولكن الألقاب ليس لها قيمة كبيرة عندما يتعلق الأمر بقيادة التغيير . فالقيادة الحقيقية لا يمكن منحها أو تفويضها ؛ أنها تنبع من التأثير وحده ، وهذا شىء لا يمكن تفويضه . أن الشىء الوحيد الذى يمكن أن يشتريه اللقب هو بعض الوقت ، إما لزيادة مستوى تأثيرك على الآخرين وإما لتقليله . لذلك فإنه لابد من وجود قدرة حقيقية على القيادة لدى قائد التغيير . إن المعيار الحقيقى لقيادة التغيير هو التأثير لاأكثر ولا أقل ، فإذا لم تكن تمتلك التأثير فإنك لن تكون قادراً أبداً على قيادة الآخرين . وأينما وجهت نظرك ( بصرك) يمكنك أن ترى أناساً أذكياء .. موهوبين .. ناجحين .. وصلوا إلى حد معين لا يستطيعون تجاوزه بسبب القيود التى تصنعها قدرتهم على القيادة . قالت مارجريت تاتشر ، رئيسة الوزراء البريطانية السابقة ذات مرة : " اذا كان عليك أن تخبر الناس بوضعك كقائد .. فأنك لست كذلك " . إذا كنت تشاهد التفاعلات التى تحدث بين الناس فى جميع مجالات الحياة تقريباً ، فستجد أن بعض الناس يقودون ، وآخرون يتبعون ، وستلاحظ أن المنصب واللقب كثيراً مالا يكون لهما علاقة بتحديد القائد الحقيقى .



# خمس خرافات عن القيادة:-

هناك العديد من الأفكار الخاطئة والخرافات التى يؤمن بها الناس بشأن القادة والقيادة ، واليك خمس خرافات شائعة:-

## ١- خرافة الإدارة:-

أحدى الأفكار الخاطئة واسعة الأنتشار هى أن القيادة والإدارة وجهان لعملة واحدة وحتى سنوات قليلة مضت .. كانت الكتب التى تزعم أنها تتحدث عن القيادة تتحدث فعلياً فى الواقع عن الإدارة والفارق الرئيسى بين القيادة والإدارة هو أن القيادة تعنى بالتأثير فى الناس وإقناعهم بالإتباع فى حين أن الإدارة تركز على الحفاظ على النظم والعمليات .. وأفضل طريقة لإختبار مأاذا كان الشخص قادراً على القيادة أم الإدارة فحسب هى أن تطلب منه صنع تغيير أيجابى .. المديرين يستطيعون الحفاظ على الأتجاه .. ولكنهم لا يستطيعون تغييره عادة .. والنظم والإجراءات يمكنها أنجاز أشياء محددة فحسب ، ولكى تدفع الناس فى أتجاه جديد فأنك بحاجة إلى التأثير.

## ٢- خرافة رجال الأعمال:-

كثيراً ما يفترض الناس أن رجال الأعمال قادة .. ولكن هذا ليس صحيحاً دائماً ، إن رجال الأعمال بارعون فى رؤية الفرص المتاحة وأستغلالها .. أنهم يرون الأحتياجات ويدركون كيف يلبونها بطريقة تولد الأرباح ولكنهم ليسوا جميعاً بارعين فى التعامل مع الناس .. والعديد منهم يجدون أنه من الضرورى أن يشاركوا شخصاً بارعاً فى الجانب الخاص بالتعامل مع الناس فى المعادلة فإذا كانوا لا يستطيعون التأثير فى الآخرين، فأنهم لا يستطيعون القيادة .

**ليقف القائد رجاءً !!**

**لا الرئيس أو من يشغل أرفع المناصب ، بل " الشخص القدوة " الذى يقوم بالدور النموذجى وهو ليس من يتلقى أعلى راتب من بين أفراد المجموعة ، بل هو الذى يتحمل المخاطرة وهو ليس المتلقى بل هو المانح ، وهو ليس المتحدث بل هو المستمع .**

" ويليام كولارد "



## ٣- خرافة المعرفة:-

قال السيد فرانسيس بيكون : أن " المعرفة قوة" واذا كنت تعتقد أن القوة هى جوهر القيادة فأنك قد تفترض بطبيعة الحال أن هؤلاء الذين يمتلكون المعرفة والذكاء قادة ليس هذا صحيحاً بالضرورة ويمكنك زيارة أى جامعة كبرى ومقابلة العديد من الباحثين العلميين اللامعين والفلاسفة أصحاب الفكر غير العادى .. ولكن الذين قدرتهم على القيادة منخفضة للغاية لدرجة أنها تكاد تكون معدومة .. مستوى الذكاء أو التعليم لا يعنيان القدرة على القيادة بالضرورة .

**من يحقق أعظم الإنجازات ليس بالضرورة هو من يتمتع بقدرات عقلية فائقة ، وإنما هو من يستطيع أن ينسق بين قدراته العقلية ومواهبه مهما كان مستواها وبين مايجب عليه القيام به .**

" دبليو ألتون جونز "

## ٤- خرافة الريادة:-

أحد المفاهيم الخاطئة أيضاً أن أى شخص يسبق مجموع الناس إلى شىء ما هو قائد .. ولكن كونك الأول لا يعنى دائماً أنك قائد .
لكى يكون الإنسان قائداً ، ليس عليه فقط أن يكون الاول ولكن أن يسير الناس خلفه طوعاً ويتبعوا طريقه ، ويعملوا وفقاً لرؤيته كون المرء رائداً لا يعنى أنه قائد .

## ٥- خرافة المنصب:-

كما ذكرنا سابقاً ، فإن أكبر سوء فهم عن القيادة هو أن الناس يعتقدون أن القيادة تعتمد على المنصب ولكنها ليس كذلك . فقد تمتلك منصب ولقب قائد فى منظمتك ولكن ذلك لن يجعلك القائد الحقيقى "ليس المنصب هو الذى يصنع القائد ، وأنما القائد هو الذى يصنع المنصب".

# المدير وقائد التغيير :-

إذا كان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ فإن الحديث عن الإدارة وعلى الأخص بمفهومها الحديث لم يبدأ تداوله إلا فى المئة سنة الأخيرة . فقد أستقر الرأى على أن وظائف الإدارة الرئيسية هى : التخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم وإعداد الكوادر والرقابة وحل المشاكل ، أى أنها تركز على خلق جو من النظام أو الأستمرارية مع القدرة على التحكم فى الأحداث إلى حد كبير يساعد على إنجاز العمل فى أطار زمنى وميزانية محددة .

ومن ناحية أخرى فإن القيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير ، لذا فهى تركز على ثلاث عمليات رئيسية هى :

١ - تحديد الأتجاه والرؤية
٢ - حشد القوى تحت هذه الرؤية
٣ - التحفيز وشحذ الهمم

**يقود المدير أتباعه ، بينما يدرب القائد أتباعه ؛**
**يعتمد المدير على السلطة ، بينما يعتمد القائد على الإدارة السليمة ؛**
**قد يبث المدير الخوف فى نفوس أتباعه ، بينما يبث القائد الحماس فى نفوس أتباعه ؛**
**يركز المدير على إلقاء اللوم عند وقوع الأزمات ، ويركز القائد على الخروج من الأزمات**

" جوردون سيلفريدج "

# أوجه الشبه والخلاف بين الإدارة وقيادة التغيير :

تتمثل أوجه الشبه فى أن كل منهما يحدد مالذى يجب عمله ، ويخلق الجو الذى يساعد على تحقيقه ، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقاً للأسس الموضوعة .

أما أوجه الخلاف فتتمثل فى أعتماد الإدارة على التخطيط فى إطار زمنى مع التركيز على تقليل عنصر المخاطرة إلى أقصى درجة بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والألتزام والتحفيز عن طريق جو من المفاجأت المستمرة التى تساعد على تفجير الطاقات الكامنة.

وبالرغم من هذا الخلاف الذى قد يؤدى إلى الصراع أحياناً فأنه لاغنى لأى منظمة عنهما، فوجود إدارة فقط يؤدى إلى الجمود وعدم مسايرة التقدم نظراً للتركيز على التفاصيل دون النظر إلى الصورة الكاملة . إلى جانب تجنب المخاطر والتركيز على التخصيص والتمسك باللوائح والقوانين، وبالتالى تقليل معدلات الأبتكار والتحديث وعدم القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية مما يؤثر سلباً على المخرجات وبالتالى على الأداء والفاعلية.

اما إذا توفر الجانب القيادى فقط دون الجانب الإدارى فيصبح التركيز على الخطوط العريضة والصورة الشاملة دون الأهتمام بالتفاصيل ، ويسود عدم الأكتراث بالمصادر المتاحة والميزانيات والتركيز على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد الرقابة ، أو أستخدام أسلوب حل المشاكل ، مما يترتب عليه فرض التغيير دون مراعاة للمخاطر المحتملة .

# مهام القيادة:

## *أولاً : أختيار الأتجاه (الرؤية):*

الوظيفة الرئيسية للقيادة هى أحداث التغيير ، والقيادة الفعالة هى التى تعمل بدقة وعناية لإختيار الإتجاه الصحيح للتغيير.

## *ثانياً: الحشد خلف الرؤية (الأتجاه):*

التحدى الأكبر الذى يواجه القيادة هو تحريك الجموع نحو إتجاه أو رؤية محددة.

> تبدو القيادة فى جوهرها فن حمل الآخرين على الرغبة فى القيام بشىء تكون أنت مقتنعاً بوجوب القيام به.
>
> "فانس باكارد"

## *ثالثاً: التحفيز وتنمية مناطق القوة:*

تفجير الطاقات الكامنة لإداء أعمال غير روتينية بالأعتماد على المحفزات الداخلية التى يكون لها أثراً أطول وأكثر.

ولعل أحد أهم أسباب فشل برامج التغيير هو الإفراط فى الإدارة وغياب الدور القيادى .. معظم المديرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد ، لكنهم يتقنون دور المدير بشكل جيد.. فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شئون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية وهذه المهام تدخل فى صميم العملية الإدارية التى تحقق أهم أهدافهم العاجلة..

أما حين يتعلق الأمر ببرامج التغيير فأن مهارات الإدارة التى أستعانوا بها بنجاح كبير فى السابق لا تشفع لهم ، بل أن العكس هو الصحيح .

## الشخصية القيادية :

بينما يتشابه المديرون بشكل وبآخر ، فأن قائد التغيير ينزع إلى أن يكون نمطاً بذاته ، له فلسفته فى الإدارة ومكوناته المتميزة ولاتوجد نظرية علمية أو صيغة رياضية تؤدى إلى تكوين تلك الشخصية القيادية إلاّ أن هناك معالم يمكن الأتفاق حولها يجب أن تتوافر فيها:-

**أفضل القادة من لا يشعر الناس بوجودهم ، لكنهم يسيرون على نهجهم ويتخذونهم قدوة ومثالاً . حقاً أن أفضل القادة هم من يدفعون أتباعهم نحو النجاح واضعين أياهم على أول الطريق ثم يتركونهم ليقودوا أنفسهم والآخرين نحو نجاح لا متناهى.**

الفيلسوف الصينى " لاوتزو "

### ١- *القائد لا ينتظر:*

يملؤه إحساس دائم بالإلحاح وأهمية السرعة فى البدء والإنجاز ، ثم البدء من جديد. لاينتظر الأوامر لكى يبدأ أو يتوقف . وكلما زاد إحساسه بأهمية العمل كلما زادت سرعته فى إنجازه . وهو يستغل الإنتصارات الصغيرة ليؤكد للجميع أن الإنتصارات الكبيرة قادمة.

### ٢- *القائد موقف:*

يعجب الناس بالقائد صاحب المواقف الثابتة ويتبعونه طائعين. ولا يثقون بمن يغير موقفه حسب الموضة السائدة " اذا الريح مالت مال حيث تميل "

### ٣- *القائد شامخ:*

يضع رأسه فى السحاب وأقدامه فى التراب " يرى العالم من فوق ويحدد إتجاه المستقبل ويبقى ملامساً للواقع ولا ينفصل عن بيئته وعن ضمير مجتمعه .

### ٤- *القائد جامع:*

يوحد مواقف الآخرين ويؤلف بينهم فهو يجمع ولايفرق ، يوحد ولا يشتت ، يربط ولا يفكك ، يصل ولا يقطع وهو ليس (عامل سنترال) تمر من خلاله كل الأوامر والتوجيهات وليس شرطى مرور يعطى كل الإشارات . بل هو مهندس فنان يرسم الطريق الصحيح ليسير فوقه الجميع دون زحام أو صدام .



## ٥- القائد منتمي:

فهو كالشجرة اذا أنتزعت عن تربتها فقدت خصوبتها . انه يفكر عالمياً ويتصرف محلياً . وعندما يدرك أنه لا توجد حكومة على وجه الأرض تستطيع حل كل المشكلات، حتى لو أرادت يضرب المثل فى العطاء الأجتماعى . وهو عندما يكبر قد يبتعد مؤقتاً عن أسرته أو بلده ، ولكن لا يفعل ذلك لأنه سيكون أكثر عطاء فى مكانه الجديد ، ولا يلبث أن يعود أدراجه إلى منبته الأصلى .

## ٦- القائد منفرد:

فهو لا يسير مع القطيع دون أن يسأل لماذا ؟؟ اذا كان محامياً فهو لا يصبر على أن يكسب دائماً. وعندما يكسب ليس من الضرورى أن يخسر الآخرون . فهو يبحث عن العدل قبل أن يبحث عن النصر . واذا كان مديراً لا يبحث عن الربح على حساب المبادىء فهو مثلاً يتحدى العرف السائد بأن إرضاء كل العملاء هو المبدأ المطلق الذى لا يحيد عنه ويسعى إلى إرضاء العملاء والموردين والمستثمرين وإرضاء ضميره قبلهم جميعاً .

> القادة العظماء هم الذين يوقظون الأهداف بداخلنا ، ويفنون أعمارهم فى دفع إرادتنا ورغباتنا لبلوغ الغايات العليا
>
> "جين آدمز"

## ٧- القائد تابع:

ليس من الضرورى أن يقود من الأمام . فهو يتقدم اذا كان الخطر فى الأمام . ويتأخر ليدفع الناس من الخلف اذا جاء الخطر من الوراء ، و يوجه من الأطراف ليعوض ضعف الميمنة والميسرة . ويختفى وسط الجموع تاركاً الساحة لذوى الخبرة والكفاءة .



## ٨- القائد متوازن الطموح:

هذه الصفة تعنى القدرة على كبح الطموح الشخصى أو كما قال أحد كبار القادة فى عالم الأعمال موجهاً حديثه لأعضاء مجالس الأدارة " لاتضعوا السلطة فى يد من لا يستطيعون أن يعيشوا بدونها ، مثل هؤلاء لايسعون إلا لما تأتى به السلطة من أبهه "

## ٩- القائد حساس:

الحساسية تتعلق بإدارة التناقضات وتحقيق المعادلة الصعبة بين أن يكون طموحاً من ناحية ، دون أن يغطى طموحه على طموح الآخرين ، وبين أن يكون صبوراً وهادئاً دون أن يجعل أعضاء الفريق يفقدون الإحساس بإلحاح العقل وقيمة الوقت ، وبين أن يكون حاضراً ومتاحاً لمساعدة كل من يحتاجه دون أن يوحى بأنه كل شىء ، وأن العمل لن يتم بدونه .

**إنها المتعة الحقيقية للحياة أن تشعر أنك قوة جبارة ،. أو تفعل شىء ما، بدلاً من إحساسك بالمرض والحزن والشكوى الدائمة من أن العالم لن يكرس نفسه ليجعلك سعيداً. فأنا مع الرأى القائل بأن حياتى تنتمى إلى مجتمع كامل، وفرصتى هى أن أستغل فترة حياتى لأفعل ما أستطيع فعله. فأنا أرغب فى تحقيق أعظم وأكبر الأهداف طوال حياتى. فكلما عملت بجد أكثر، كلما كان لفترة حياتى معنى وحفلت بالأنجازات. فأنا أبتهج للحياة التى ليست سوى مجرد شمعة قصيرة العمر، لكنها كالبطارية الرائعة المضيئة والتى أحملها لفترة، وأريد أن أجعلها مشتعلة قدر إمكانى قبل أن أسلمها بدورى لأجيال المستقبل.**

" جورج برناردشو"

## * مالذى يجعل الناس يثقون بالقائد؟

> الإيمان بالذات هو الشيء الوحيد الذى يمنح الفرد الثقة بالنفس لكى يخطو نحو المجهول ولإقناع الآخرين بالسير معه إلى مكان لم يسبق لأحد الوصول إليه، ولكن يجب أن يكون ذلك مقروناً بقدر يسير من الشك والتواضع .. للأعتراف بالخطأ فى بعض الأوقات والأعتراف بأن الآخرين يملكون أيضاً أفكاراً وبأن الأستماع إليهم على نفس القدر من الأهمية مثل التحدث إليهم
>
> " تشارلز هاندى "

ربما شخصيته أو قدرته علـى إسقاط هـذه الشخصية على غيره من النـاس والأحسـاس بمشاعرهم وربما وضوح " الرؤية" هـذه بكـل تأكيد عوامل مؤثرة ، إلا أن الحقيقة الكبرى هى ان ثقة الناس فى القائد ليست إلا أنعكاساً لثقته فيهم ، أنه مجرد شعور وحب متبـادل . ثقـة الناس فيك هى تعبير عن نجاحك وهذا هو مـا يسمى بالتبادل المثمر للطاقة .

نحن نكسب ثقة الناس عندما نشاركهم قـيمهم وهمومهم وأفكارهم وليس عندما نبهرهم ونؤكد تفوقنا عليهم . ونكسب ثقة الناس واحتـرامهم عندما تتوافق أقوالنا مع أفعالنا على مدى طويل من الزمن .

انك لا يمكنك حث الناس على العمل مالم تؤثر فيهم عاطفياً أولاً فالقلب يأتى قبل العقل .

عندما يحترمـك النـاس كإنسـان يشـعرون بالأعجاب نحوك.. وعندما يحترمونك كصـديق يحبونك وعندما يحترمونك كقائد يتبعونـك . إن المعيار الحقيقى للقيادة هو التأثير لاأكثر ولا أقل فإذا لم تكن تمتلك التأثير فإنك لن تكون قادراً أبداً على قيادة الآخرين. ومما يدعم قدرتك علـى التأثير واكتساب ثقة الفريق بعض الأدوات والمهارات التى يجب على القائد التزود بها ومنها :

### العلاقات :-

فإذا قمت ببناء ما يكفى من العلاقات الطيبة مع الأشخاص المناسبين ، فستتمكن من أن تصبح القائد الحقيقى فى أى منظمة .



## الحدس :-

ان القيادة تتطلب ماهو أكثر من إمتلاك المعلومات أنها تتطلب القدرة على التعامل مع عدد لاحصر له من الأشياء غير الملموسة والتأثير فيها مثل الطاقة ، والمعنويات ، والتوقيت ، والقوة الدافعة.

## المعرفة :-

المعرفة شيء حيوى بالنسبة للقائد ، فبالرغم أن المعرفة وحدها لا تجعل أى شخص قائداً، ولكن بدون المعرفة لأحد يستطيع أن يصبح قائداً .

## القدرة :-

ايضاً القدرة على الانجاز شئ اساسى بالنسبة للقائد فبمجرد أن يكف الآخرون عن الأعتقاد بأنك تستطيع الإنجاز ، فأنهم سيكفون عن الأنصات والإتباع .

لذا ينبغى أن تحتل ثقة أعضاء الفريق قمة أهتمامك. فالسلطة والقدرة على الثواب والعقاب تنبع من المركز الوظيفى . لكن الثقة والأحترام أو القيادة تنبع من الشخصية . السلطة تمنح للمدير لكن الأحترام يكتسب مع الوقت .

> **التغيير لابد أن يستتبعه أخطاء ، ولو تخوفنا من هذه الأخطاء لن نفعل شيئاً ، لأن ثقافة الخوف ثقافة قاتلة .**
>
> **طارق عامر**

السلطة تزول مع زوال الوظيفة ويبقى الأحترام مابقى الإنسان.

ان بث الأمل وإشاعة روح التفاؤل من أهم السمات التى يجب أن يتحلى بها القائد ليحظى بأتباع مخلصين، فالأمل هو ما يحفزهم على التطلع إلى المستقبل بتفاؤل ، وعدم التخلى عن المنظمة مهما عصفت بها الأزمات . وإذا ما ضاع الأمل ضاعت معه الثقة ، والسعادة ، والعزيمة لكن معظم القادة يغفلون دورهم المحورى فى غرس التفاؤل فى نفوس أتباعهم ، ويمضون كل وقتهم فى معالجة قضايا الحاضر ولا يهتمون بإعطاء أتباعهم الأمل فى المستقبل.

**ان ثقافة الإلهام تنتشر الثقة قبل أن تحصل عليها أو تطلبها أو تتوقعها**

أيضاً على مستوى المنظمات فإن ثقافة الثقة تتعلق بضمير المنظمة ، فى عصر الصناعة وما قبله كانت المنظمات تنتشر ثقافة العنف والإتهام والخوف . أما فى عصر المشاعر والاحاسيس فإنه يجب نشر ثقافة الثقة .

تمنح شركة ريتز كارلتون " للفندقة " للموظف الصغير مسئولية اتخاذ القرار بإنفاق مبلغ يصل إلى ٢٠٠٠ دولار – دون أن يتعرض لأى مسائلة – على أى اجراء يراه ضرورياً لإرضاء احد النزلاء ، ... ترى كيف يكون شعور وأداء هذا الموظف الذى تمنحه شركته مثل هذه الثقة ؟! ليس فى نزاهته وأمانته فحسب ، بل ايضاً فى قدرته على اتخاذ القرار الصحيح .

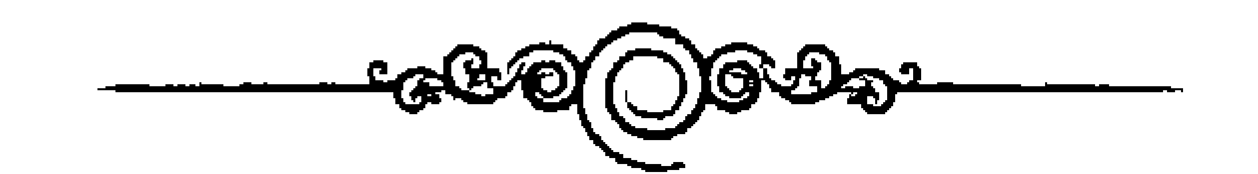
أن محاولة تحقيق النتائج بإستخدام نظرية التحفيز بأسلوب " العصا والجزرة " قد يصلح فقط لإدارة البطون " الجزرة" , والأبدان " العصا " وهو لا يصلح لإدارة العقول والضمائر، فهى لا تستجيب للعصا ولا للجزرة . بل أنها غالباً ما تعاديها وتنفر منهما . قد يصلح هذا للإدارة فى عصر الصناعة والزراعة ولا يصلح للقيادة فى عصر المعلومات والإدارة الرقمية او عصر المشاعر والأحاسيس.

**القائد هو الذي يجعل الاخرين يثقون به أما القائد المميز فهو الذي يجعل الاخرين يثقون بأنفسهم**

.... لا يكتفى قائد التغيير الناجح بمعرفة مواطن قوته والكيفية والوقت المناسبين لإستخدمها وسبل تمتينها فحسب، بل يسعى لإكتشاف مواطن قوة فريقه أيضاً وإستثمارها فيما يعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة ككل . أما القائد غير الناجح فيهتم بالولاء أكثر من الذكاء ، أى أنه يخشى التنقيب عن مواطن قوة أعضاء الفريق خشية أن يتألقوا ويتفوقوا عليه . من المرجح أنه يخشى النظر إلى نقاط قوة مرؤوسيه لأنه يعتبرها تهديداً شخصيا ، لا فرصة للإنجاز .

قائد التغيير يثق بنفسه لدرجة تجعله يختار أتباعاً يتألقون فيما لا يستطيع هو القيام به ، دون أدنى قلق أو خوف من تفوقهم عليه ، وهكذا يحصل على فريق قوى ومتكامل ومتنوع ، لا فريق يتألف من نسخ مكررة تتمتع بنفس المميزات وتعانى من نفس العيوب.

القائد المؤثر هو الذى ينجح فى جعل أتباعه يصلون إلى أبعد مما يتوقعون . و القائد المتميز هو " الصمغ" أو الرابط الذى يجعل أعضاء الفريق متماسكين ومترابطين . وبدون هذا الترابط يفقد الفريق معناه ، ويتحول إلى مجموعة متنافرة من الأفراد الذى يهيم كل منهم فى واد !!



لن يصبح القائد جديراً إلا إذا كان لديه أتباع مخلصون ، ولن يصبح الأتباع مخلصين إلا إذا تمكن القائد من توحيد جهودهم وأهدافهم سواء أكانوا مليونى تابع أم تابعين فقط .

والقادة الناجحون يوقنون أن فعاليتهم نابعة من أربعة أشياء :

- فهم فعالون لأن لهم أتباعاً ومساعدين فعالين.
- وهم فعالون لأنهم منجزون ، لا لأنهم محبوبون فقط . فالقائد تصنعه إنجازاته لا شهرته .
- وهم قريبون من فريقهم ومن العملاء والمجتمع ، فهم مضرب المثل فى العطاء والقدوة الحسنة.
- وهم يدركون أن القيادة ليست مرتبة أعلى، أو مميزات أكثر أو مالاً أوفر بل مسئولية .

يريد الأتباع قائداً يشعرون معه بالأمان ، والسلام ، والقوة وبأنهم واقفون على أرض صلبة يريدون قائداً يشعرون معه بالثقة وبأنه يمكنهم الأعتماد عليه فى الشدة والرخاء على حد سواء .

**التحدي في القيادة هو القدرة على البقاء قويا دون غلظة ، وطيبا دون ضعف ، وشجاعا دون شراسة ، ومتفكرا دون كسل ، ومتواضعا دون انكسار ، ومعتزا دون فخر ، ومرحا دون حماقة .**

" جيم ران "



# قانون التضحية والعطاء يحكم قائد التغيير :

التضحية هى لب قيادة التغيير ' فإذا كان أى تغيير يحتاج الى تضحية فإنه من الضرورى أن تكون التضحية والعطاء هى إحدى سمات قائد التغيير وإلا فإنه لن ينجح فى اقناع تابعيه بأن يقدموا أى تضحيات من أجل التغيير . ولعل فكرة أن يحيا المرء بهدف خدمة الأخرين و تغيير العالم الى الأفضل مضحياً براحته الشخصية من أجل تلك الرسالة هى النواة الاولى للتغيير .

> الحياة التى نعيشها لخدمة الآخرين وحدها هى الحياة التى تستحق أن نعيشها.
>
> " البرت أينشتين"

ويعتقد قادة التغيير أن خدمة الآخرين هى الفضيلة التى يتميز بها عظماء الأرض فى كل زمان ومكان ، وهى الشيء الذى يدوم للفرد ويعطى معنى نبيل للحياة ، وهى الحد الفاصل بين جمعين كبيرين من الناس فى العالم : هؤلاء الذين يساعدون وأولئك الذين يعيقون ، الذين يحملون هموم الآخرين والذين يتكلون على الغير ، الذين يشاركون والذين يستهلكون فقط . فما أجمل أن تعطى أكثر من أن تأخذ .

لكن هناك مفهوم خاطيء شائع بين الناس من غير القادة .. بأن القيادة مسألة تتعلق بالمنصب، والقوة، والسلطة التى تنبع من الإرتقاء داخل المنظمات .. وكثير من الناس اليوم يرغبون فى تسلق السلم القيادى لأنهم يعتقدون أن الحرية ، والسلطة ، والثروة هى الجوائز التى تنتظرهم على القمة .. إن حياة القائد قد تبدو ساحرة للناس من الخارج .. ولكن الحقيقة هى أن القيادة تتطلب التضحية .. على القائد أن يضحى لكى يعلو . والعديد من الناس ينظرون للقيادة نفس النظرة التى ينظرون بها للنجاح ' أملين فى أن يصلوا لأبعد ما يمكنهم الوصول إليه ' وفى تسلق السلم ، وفى الوصول لأعلى منصب تسمح قدراتهم ومواهبهم بالوصول إليه ولكن على عكس الفكر التقليدى فإننى أعتقد أن جوهر قيادة التغيير ليس هو إلى أى مدى نتقدم نحن أنفسنا ، ولكن إلى أى مدى نساعد الآخرين على التقدم ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال خدمة الآخرين والعطاء أى أضافة القيمة لحياتهم..

أن كل تفاعل بين كل قائد وتابع عبارة عن علاقة ، وكل علاقة إما تضيف إلى حياة المرء وإما تطرح منها فإذا كنت قائداً فصدقنى أن لك أثراً إما إيجابياً وإما سلبياً على الأشخاص الذين



تقودهم .. " كيف تعرف الأثر الذى تتركه ؟ " هناك سؤال مهم: هل تجعل الأمور أفضل بالنسبة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتك ؟ تلك هى المسألة فإذا كنت لا تستطيع الإجابة عن هذا السؤال بكلمة نعم حاسمة لاتردد فيها ، وتعطى دليلاً يدعم هذه الإجابة فمن المحتمل بشدة أنك تطرح من قيمة الآخرين .... وغالباً ما يفعل القادة الذين يقللون من قيمة الأخرين ذلك بدون تعمد . وعلى النقيض من ذلك فإن القادة الذين يقدمون تضحيات من اجل إضافة القيمة للأخرين يفعلون ذلك عن قصد ، لأنهم يعتبرون أن تغيير العالم الى الأفضل هو رسالتهم .

وهذا السبب هو مايحرك قادة التغيير العظماء أمثال " مارتن لوثر كينج " الذى قاد المجتمع الأمريكى للقضاء على سياسة التمييز العنصرى . لقد فعل كينج أشياء عظيمة كقائد للتغيير . لقد قابل الرؤساء ، وألقى خطباً مثيرة تعتبر من الأمثلة الأكثر تميزاً على البراعة فى الخطابة فى التاريخ الأمريكى . ولقد قاد ٢٥٠٠٠٠ شخص فى مسيرة سلمية فى واشنطن العاصمة . كما أنه حصل على جائزة نوبل للسلام . ولقد صنع حقاً تغييراً فى بلده . ولكن قانون التضحية يقضى بأنه كلما كان القائد أعظم ' زاد مايجب عليه التنازل عنه . فخلال تلك الفترة نفسها ' تم القبض على كينج مرات عديدة وتم سجنه فى كثير من المناسبات . كما أنه تعرض للرشق بالحجارة ، والطعن بسكين، والضرب ، وتم تفجير بيته . ومع ذلك فقد ظلت رؤيته– وتأثيره – فى العلو. وفى النهاية ' ضحى بكل شئ يملكه . ولكنه أعطى ماتخلى عنه بإرادته .

ففى خطابه الأخير ' الذى ألقاه قبل اغتياله ، قال :

لست أدرى ماذا سيحدث لى الأن . أعلم أن الأيام التالية ستكون صعبة . ولكن لا أبالى الأن لأننى وصلت الى قمة الجبل. لن أبالى . إننى مثل جميع الناس ' أحب أن أعيش حياة طويلة. طول العمر له قيمة عندى ' ولكنه لا يشغل بالى الأن . إننى فقط أرغب فى أن تتم إرادة الله . فهو سمح لى بتسلق ذلك الجبل . ولقد رأيت من فوق هذا الجبل بلداً رائعاً . قد لا أعيش فيه معكم ' ولكننى أريدكم أن تعرفوا الليلة أننا ' كشعب ' سنصنع هذا البلد الرائع . لذا فإننى سعيد الليلة ... إننى لا أخشى أى إنسان . لقد رأت عيناى أروع المشاهد على الإطلاق .

وفى اليوم التالى ' دفع كينج الثمن حياته .



لقد كان تأثير كينج عميقاً . لقد شجع ملايين الناس على أن يواجهوا سلمياً نظامـاً ومجتمعـاً يكافحان من أجل إبعادهم والتخلص منهم . لقد تغيرت الولايات المتحدة الأمريكية للأفضل بسبب قيادته .

إذا كنت ترغب فى أن تكون أفضل قائد للتغيير يمكنك أن تكونه ' فعليك أن تكون مستعداً لتقديم التضحيات لكى تقود بشكل جيد . ينطبق هذا على كل قائد للتغيير ' بغض النظر عن مهنته أو مجاله . تحدث مع أحد هؤلاء القادة وستجد أنهم قدموا تضحيات متكررة . ولعلك تكتشف أيضاً أنهم يجدوّن أنفسهم فى تلك التضحيات . والقادة الناجحون يضحون بالكثير مما هو جيد لكى يكرسوا أنفسهم لما هو أفضل. تلك هى الطريقة التى يعمل بها قادة التغيير .

**إن فى التضحية شعور ممتع أعتبره فى بعض الأحيان أنانية ؛ فأنت لاتستطيع الحصول على سعادة أكبر من التى سوف تشعر بها عندما تسعد الناس ، إنك تضاعف سعادتك حينما تراها فى عيون الأخرين .**

**" حازم حجازى "**

## اضافة القيمة للأخرين :

أن أفضل موقع للقائد ليس دائماً هو المنصب الأعلى وليس موقع أقصى سلطة أو سيطرة .. أنه الموقع الذى يستطيع منه العطاء وتقديم أفضل خدمة لإضافة أقصى قيمة للآخرين .

عندما تضيف القيمة للناس فأنك ترتقى بهم .. وتساعدهم على التقدم ، وتجعلهم جزء من كيان أكبر من أنفسهم ، وتساعدهم على أن يحققوا الهدف من خلقهم ، وغالباً ما يكون القائد وحده هو القادر على مساعدتهم فى تحقيق هذه الأشياء . لذا فإنه يجب عليك كقائد ألا يكفيك أن تكون ناجحاً فحسب.. بل يجب عليك مساعدة أتباعك على النجاح أيضاً.

و تظهر مشكلة القادة فى الوقت الذى يظنون فيه أنهم أكتسبوا حق التوقف عن تقديم التضحيات .. ولكن فى القيادة تكون التضحية عملية مستمرة ، وليست ثمناً يدفع مرة واحدة.

فإذا كان على القادة أن يضحوا لكى يعلوا ويرتقوا فعليهم أن يضحوا أكثر لكى يبقوا بأعلى .

هل لاحظت من قبل ندرة الفرق الرياضية التى تفوز بالبطولات فى مواسم متتالية ؟ السبب وراء ذلك بسيط ، اذا كان القائد يستطيع الفوز ببطولة مع فريقه ، فأنه غالباً ما يفترض أنه يستطيع تحقيق نفس النتائج فى العام التالى عن طريق القيام بنفس الأشياء التى فعلها من قبل



.. أنه يرفض تقديم تضحيات أضافية فى موسم التوقف للأستعداد لما يكون غالباً تحدياً أكبر فى العالم التالى .. ولكن نجاح اليوم هو أخطر تهديد لنجاح الغد.

وما يصل بأحد الفرق إلى القمة ليس هو ما يبقيه فوق القمة ، والوسيلة الوحيدة للبقاء بأعلى هى تقديم المزيد من التضحيات .. أن النجاح فى القيادة يتطلب تغييراً دائماً ، وتحسناً مستمراً، وتضحية متصلة .

لكى تصبح قائداً أكثر تأثيراً .. هل أنت مستعد لتقديم التضحيات .. هل أنت مستعد للتنازل عن حقوقك من أجل الأفراد الذين تقودهم ؟ فكر فى الأمر قليلاً .

# الحالة الجوهرية للقيادة :

إن قائد التغيير الحقيقى أو الفعلى لن يتمكن من إحداث تغيير جذرى فى منظمته مالم يحدث تغييراً أساسياً و إيجابياً على المستوى الشخصى أولاً . وهو مايطلق عليه إصطلاح " الحالة الجوهرية للقيادة " .

أن معظم الناس على تباين أوضاعهم ومناصبهم، يتصرفون ويتخذون قرارتهم غالباً فى حالة نسميها " الحالة العادية للقيادة" وفى هذه الحالة يظهر الناس وهم :-

- ينحون نحو الراحة.
- منقادون من الخارج.
- مهتمون بأنفسهم.
- منغلقون من الداخل.

وعندما يتحول الناس إلى مستوى أعمق من الفهم ينتقلون من العادية والتبعية ، ويسمون إلى مستوى أرقى من التفكير نسميه " الحالة الجوهرية للقيادة" وفى هذه الحالة يظهر الناس وهم:-

- ينحون نحو الغايات والأهداف.
- منقادون من الداخل.
- مهتمون بالآخرين.
- منفتحون على الخارج.

> **عندما يفكر الإنسان بإيجابية ، فإنه ينجح فى توجيه سلوكه، وإتخاذ قراراته ، والتخطيط للمستقبل ،حيث يحمل بذور السعادة بداخله، ولا يكون عبداً للظروف.**
>
> " روجرز "

وهكذا فإن " الحالة الجوهرية للقيادة " تمهد الطريق لقيادة وتغيير الذات ، مما يمهد بدوره لإحداث تغيير شامل على مستوى المنظمة ككل . .. فالبقاء فى الحالة العادية ، ورفض التغيير ؛ رغم التغيير الدائم والسريع الذى يشهده العالم هو بمثابة أختيار لحالة من الموت البطىء . وهذا ما يمكن تفاديه بالدخول" فى الحالة الجوهرية للقيادة"

**الحالة الجوهرية للقيادة :** هى حالة نفسية مؤقتة تدخلها فتصبح مهتماً بالغايات ، ومنقاداً من الداخل ومهتماً بالآخرين ومنفتحاً على الخارج وفى هذه الحالة يتوقف الإنسان عن طرح السؤال : " ماذا أريد ؟" ويبدأ بطرح سؤال جديد هو : " ماهى النتيجة التى أريد أن أحققها ؟ ...و يخرجنا طرح هذه الأسئلة من مجال الراحة الأعتيادية ويدخلنا فى رحلة غامضة ، وينقلنا إلى حالة من الإبداع ، فنحن نصبح أكثر تفاؤلاً ونشاطاً ونمتلك مزيد من الطاقة والحماس عندما نجد غايتنا وسط كل ذلك الغموض ، حيث نمتلىء بالمشاعر الأيجابية فى رحلتنا نحو تحديد غايتنا ويصبح لحياتنا معنى أعمق وغاية أسمى.

> **يهدر الرياء والأنانية طاقة الإنسان ويقتلانه ببطء ، لذا فالحالة الجوهرية للقيادة بما تحويه من اهتمام بالغايات وانقياد من الداخل واهتمام بالأخرين تعيد للإنسان إرادته وتحفز قدراته وتملؤه بالمشاعر الإيجابية .**
>
> " روبرت كوين "

## القيادة من الداخل :

فى هذه الحالة الذهنية ، نصبح أقل إنقياداً للظروف الخارجية ، وأكثر إنقياداً للقيم الداخلية . ويكون منطلقنا هو القيم الأصيلة والغايات النبيلة التى نؤمن بها ونعيش من أجلها . فعندما نتحرك تجاه أهدافنا وغاياتنا نشعر بالثقة والسمو والحماس . ونبدأ فى تجاوز ريائنا لأنفسنا ونفاقنا للأخرين ونسمو على كل الصغائر . هذا الشعور بالتوافق والإنسجام الداخلى يجعلنا نرى الخط الفاصل بين من نحن ومن نريد أن نكون . وفى هذه الحالة من جهاد النفس والإنتصار على الذات ، نشعر بتكاتل أكبر و إنسجام أعمق . وهكذا تصبح سلوكياتنا وقيمنا أكثر تطابقاً وتوافقاً ، وتصبح حقائقنا الداخلية والخارجية أكثر إرتباطاً ، ويصبح إنقيادنا من الداخل شيئاً رائعاً .



## الاهتمام بالآخرين :

فى الحالة الجوهرية للقيادة ، نصبح أقل اهتماماً بأنفسنا ، وأكثر اهتماماً بالأخرين . فمع تزايد الشعور بالنجاح والتكامل والثقة بالنفس المنبثقة من الداخل ، نشعر بأننا أكثر أماناً ، وأقل أنانية . نتحول من حب أنفسنا إلى حب الناس والعالم . وعندما نشعر بالإيجابية والرضا عن أنفسنا ، وتغمر الجودة حياتنا نصبح أكثر قابلية للإهتمام بالآخرين ونحاول مد ظلال الجودة ومظلات الأمان فوقهم . ومع سعادتنا بمساعدة غيرنا نصبح أكثر شفافية وأصالة . عندئذ تنمو علاقاتنا على أساس من الثقة المتبادلة والعناية والأهتمام .

> يمكنك أن تحيا بما تحصل عليه ، ولكنك تصنع الحياة بما تمنحه لغيرك
>
> " ونستون تشرشل "

## الإنفتاح على الخارج :

فى الحالة الجوهرية للقيادة نصبح أكثر انفتاحاً على الخارج ، وأقل إنغلاقاً من الداخل . فعندما ندرك حاجتنا للإنجاز ، يزداد إيماننا بقدرتنا على شق طريقنا وسط هذا العالم الغامض والمتشابك ودائم التغيير . وعندما يتعمق إيماننا بغاياتنا تزداد أنجازتنا فهناك قول شائع ومشهور هو أننا ننجز عندما نؤمن " We achieve when we believe" .

والأنفتاح على الخارج يجعلنا أكثر أستعداداً لإستقبال كل أشكال المعلومات الواردة على هيئة تغذية مرتدة. ونصبح أكثر أستعداداً لأعتناق حقيقة العالم المتغير . وفى هذه الحالة نتعلم ونحن نتكيف ونتكيف ونحن نتعلم. فنصبح أكثر وعياً وفهماً ويصبح الأنفتاح على الخارج شيئاً رائعاً.

## الجذب والتأثير :

تختلف الحالة الجوهرية للقيادة عن الحالة العادية للقيادة اختلافاً جوهرياً . فى الحالة الجوهرية للقيادة نبدأ فى جذب مصادر كثيرة وجديدة للطاقة ، و نبدأ فى مقاومة التراجع والتأكل الذاتى والموت البطيء فنصبح أكثر حيوية وإقبالاً على الحياة . وبهذه الحالة الإيجابية نجذب الآخرين فينتقل حماسنا إليهم ، وتنتشر طاقتنا حولهم فتؤثر فيهم ، فنصل الى الجوهرية معاً . فتكون النتيجة فريقاً ومجتمعاً من ذوى الطاقة العالية ، والحماس المتقد .



## تجديد الذات :

الحالة الجوهرية للقيادة هى حالة شديدة الفاعلية عندما ندخلها، نصبح فى مستوى عالى جداً من النشاط لفترة ما، حتى نشعر بالإنهاك ثم نعود إلى الحالة العادية. فالبقاء فى الحالة الجوهرية للقيادة ليس سهلاً، ولكن يظل دخول هذه الحالة مجدداً للطاقة. فى الواقع فإن البقاء فى الحالة العادية هو الذى يهدر طاقتنا ويسلبنا إياها، مما يؤدى فى النهاية إلى الموت البطىء. هذه هى المفارقة فى الحالة العادية . فعندما تتشبث ونتمسك بالراحة والأمان، فأننا نفقدهما معاً بمعنى آخر فأننا عندما نحرص على الراحة ونخاف من المغامرة وبذل الجهد فأننا نصل تماماً إلى عكس النتيجة التى نريد تحقيقها. فبذل الجهد والعطاء هو الذى يحقق لنا الراحة فى المرحلة التالية، أما طلب الراحة فيؤدى إلى متاعب دائمة.

## تغيير الآخرين بتغيير الذات :

عندما تدخل الحالة الجوهرية للقيادة فإنك تقلب الدائرة المفرغة للموت البطئ والناجمة عن انعدام التغيير . وعندما تُؤتى الشجاعة لكى تغير فإنك تركز على الغايات وتهتم بالأخرين ويصبح مركز قيادتك نابعاً من داخلك وتنفتح على الخارج . يتجدد ويبزغ فيك الأمل مفسحاً المجال للمشاعر الإيجابية . وكما أثبتت الأبحاث ، فإن المشاعر الإيجابية تولد الوعى والرؤية المستقبلية و الإدراك . كما يدعم التفاعل بين المشاعر الإيجابية والفكر الإيجابى الطاقة الكبيرة الناجمة عن الدخول فى الحالة الجوهرية .

> **لا يمكن أن تقود الأخرين بأن تشير إلى طريق ما وتأمرهم بالسير فيه ، ولكن بأن تسبقهم إليه .**
>
> " كين كيسى "

## التغيير بالتواصل والعدوى :

قوة الطاقة والألتزام الإخلاقى التى يتمتع بها من يدخلون الحالة الجوهرية القيادة تنتقل بالتواصل والعدوى وتسرى بين الناس كما تسرى النار فى الهشيم فعندما نبدأ فى التغيير على المستوى الشخصى فأننا نصبح رموزاً للتغيير ، فنبدأ فى جذب الآخرين ليفعلوا مثلما نفعل ، فنمكنهم من تطوير أنفسهم . ومن هنا ينشأ نظام قيادى غير تقليدى يختلف عن القيادة التقليدية القائمة على الشخص الواحد .



فى هذا النموذج يتراجع دور القائد الفردى ذو الشخصية الكارزمية الطاغية ، ويفتح المجال لقيادة جماعية تنشأ تلقائياً وفطرياً وتندمج بالواقع بفعل توجه الجميع للتغيير.

قيادة حركة التغيير العميق هى قيادة جماعية وديموقراطية لامجال فيها للسيطرة والرقابة الصارمة والمسار الآحادى من أعلى إلى أسفل . هذا على النقيض تماماً مما يحدث فى الحالة العادية للقيادة حيث أن السيطرة الهرمية التى تتسم بها الحالة العادية للقيادة تصمم من أجل الحفاظ على التشكيل الفوقى للنزول بالأوامر والصلاحيات والقرارات والتوجيهات من أعلى إلى أسفل ، والسيطرة الهرمية والفوقية تقاوم التغيير الإدارى الجذرى رغم أتفاق الجميع وملاحظتهم أن التغيير مطلوب ولا ريب فيه . حتى أنك تجد القادة التقليديين يقرون بالتغيير ويعترفون بأهميته، ويقاومونه فى نفس الوقت ويعود السبب هنا إلى أن الناس فى الحالة العادية للقيادة يميلون إلى أدارة التغيير لا إلى قيادته.



# البالون

يحكى أن رجلاً يركب بالونا هوائياً لاحظ أنه قد ضل الطريق ، فهبط قليلاً حتى إقترب من الأرض . وإذ رأى سيدة فى الأسفل ، نادى عليها بصوت عال : " أريد أن أسألك سؤالا : لقد قطعت وعدا لأحد زملائى بأنى سأقابله ، وتأخرت عن موعدى ساعة كاملة . وأنا لا أعلم أين أنا يبدو أننى تهت . فهل يمكنك أن تخبرينى أين أنا الأن ؟"

رفعت السيدة رأسها وأجابت : " حسناً . أنت الأن فعلياً داخل بالون يعلو عن سطح الأرض ١٠ أمتار . وجغرافيا أنت بين ٤٠ و ٤١ درجة شمال عرض ، و٥٩ و٦٠ درجة غرب طول " .

فصاح بها الرجل : " ماهذا الذى تقولينه . فأنا لم افهم شيئاً ."

فأجابت : " أنظر إلى المؤشرات الموجودة فى البالون وستفهم ." فنظر الرجل ثم قال لها : " حسناً . هذه الأرقام موجودة بالفعل . هل أنت مهندسة ؟"

فأجابت : " نعم .. كيف عرفت ؟ " . . . . فرد قائلاً : " لأن كل المعلومات التى أخبرتنى بها صحيحة ، ولكنها غير مفيدة . فأنا لا أختبر قدراتك الهندسية . إنما أريد أن أعرف أين أنا ، أرجوك . ألا تستطيعين الإجابة عن هذا السؤال البسيط دون إستعراض أو تظاهر بالذكاء ؟ "

نظرت إليه السيدة وقالت : " هل أنت مدير ؟" . . . فأجابها الرجل : " بالفعل ، كيف عرفت ؟" قالت : * لأنك لا تعلم أين أنت ولا إلى أين ذاهب

* ولأنك لم تصل إلى مكانك إلا بفعل قليل من الهواء الساخن .
* ولأنك قطعت وعداً على نفسك ولا تعلم كيف ستفى به .
* ولأنك تتوقع ممن هم تحتك أن يطيعوك ويحلوا لك مشكلاتك .



# المفاهيم الثمانية للقيادة الجوهرية المتكاملة :

الحالة الجوهرية للقيادة هى حالة إبداعية خلاقة ' يمكنك أن تدخلها ' وتخرج منها ' ثم تدخلها مرة أخرى ' وهكذا . تساعدنا المفاهيم الثمانية على فهم ماهية تلك الحالة الإبداعية ' حيث أن كلاً من تلك المفاهيم يمثل علاقة قائمة ومنسجمة بين خاصيتين متناقضتين .

## والمفاهيم الثمانية هى :

### ١ - العمل التأملى :-

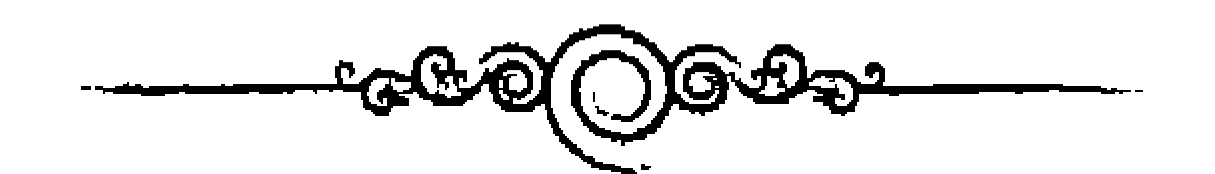
قال أفلاطون : " الحياة التى لا نتأملها لا تستحق أن نعيشها ". وقام شخص غير معروف بتعميق هذه المقولة وقال : " والحياة التى لا نعيشها لا تستحق أن نتأملها ". وعليه فإن مفهوم العمل التأملى يضم كلا من المقولتين . وعلى الرغم من صعوبة العمل والتأمل فى وقت واحد ؛ إلا اننا عندما نخطئ فى تأمل أفعالنا ومراجعة قراراتنا ' فإننا نخطئ أيضاً فى الفعل نفسه . بمعنى أن الأعمال التى لا تتم مراجعتها وإعادة النظر فيها فى الوقت المناسب هى أفعال قد تكون خاطئة . أى أن التفكير يجب دائماً أن يسبق ويتزامن مع ' ويتبع التنفيذ .

> لدى مبادئ ثابتة ، وقيم لاتتغير ، أولها أن أكون مرناً طول الوقت .
>
> " إيفرت ميكنلى دايركسن "

### ٢ - الإنهماك بأصالة :-

إن الذين يبالغون فى الإنهماك والتواصل والإستغراق فى الأداء ربما يفقدون وضوح الرؤية والإستقامة والتوازن فى الحياة . فربما يؤدى الإستغراق المفرط إلى التضحية بالقيم والذات فى سبيل العمل . المعادلة هى أن تكون لديك مبادئ وقيم ثابتة ' ومع ذلك فهى لا تمنعك من الإستغراق والتواصل والإنهماك بأصالة . من يستغرق فى العمل بأصالة يحب دائماً مايفعله ' مما يجعله يتحول من عمل جاف إلى فيض من الحب ' وقد نرى هذا واضحاً عندما نجد أنفسنا نفعل مايجب أن نفعله بغض النظر عن كونه ممتعاً لنا أو مقبول لدى غيرنا . فالتوازن هو أن نفعل الصحيح فى الوقت الصحيح والموقف الصحيح بدون شطط أو مبالغة.

أى أن نجمع بين المرونة فى الأداء والالتزام بالقيم وهذه دون شك معادلة صعبة.



## ٣ - التساؤل الإيجابي :-

التساؤل الإيجابى أو الإستفسار حسن النية هو أسلوب للتدخل وإدارة التغيير أبتكره " ديفيد كوبرايدر" وأعتبره كثيرون ثورة علمية حقيقية فى مجال التطوير التنظيمى " وهو نوع من طرح علامات الأستفهام مع عدم التقليل من شأن الآخرين . نهدف من خلال طرح الأسئلة الإيجابى إلى معرفة ماهى أكثر الأشياء التى تهم الناس فعلاً ، وماهى الأشياء التى تدفعهم للإبداع . يركز هذا النوع من الإستفهام والتساؤل على الحقيقة والبحث عن ماهو صواب وعن ماهو خطأ . فهو تساؤل فارز يغربل الأشياء ويميز بينها " ويوسع المدارك والوعى لدى الأفراد .

> **قوام القيادة الثقة ، وأساسها المصداقية ، ودعامتها الرؤية الواضحة ، وعمودها المساءلة**
>
> " جان سيتى ولورانس فينباخ "

## ٤ - الرؤية الراسخة :-

يحتاج الناس لكى يتحركوا بشكل أيجابى إلى نظام أو رؤية واقعية وراسخة . تعانى الكثير من المنظمات بالفعل من غياب الرؤى الراسخة . فليست الرؤية القوية والمؤثرة مجرد أنعكاس لرؤية قائد واحد ، أو حتى عدة قادة بل هى الرؤية التى تتكون عن طريق العمل من خلال الآخرين ومن أجلهم . لاسيما فى أوقات الأزمات والمراحل الأنتقالية ، تكون الرؤية الراسخة أو النظرة الأيجابية الواقعية للمستقبل شيئاً فائق الأهمية . من الضرورى طبعاً أن نمتلك رؤية متفائلة ونظرة أيجابية للمستقبل ، ولكن دون مبالغة تؤدى إلى الخداع ودون شطط فى السعى لتحقيق المحال . من ناحية أخرى لا يجب أن تصل هذه الرؤية إلى حد الواقعية الخائرة والثبات الجامد فينعدم الأمل ولا تشحذ القوى لتحقيق الهدف ، فتكون النتيجة العكسية . بمعنى أن الرؤية يجب أن تجمع بين الثبات والواقعية من ناحية وبين الجراءة والإبداع من ناحية أخرى.

## ٥ - الثقة المرنة :-

يتجنب الناس الدخول فى مرحلة التغيير لأنه مخيف وصعب وغير مؤكد، فهو مخيف لأنه يتطلب تعلماً يواكب التغيير. والتعلم من خلال العمل وأثناء التغيير يختلف جذرياً عن التعلم فى قاعات وفصول الدراسة ، التعلم من خلال التجربة وعبر المغامرة يعتبر تعلماً قاسياً وصعباً . لكى نلاقى النجاح علينا أن نمارس ما نسميه الثقة المرنة . هذه الثقة المتغيرة والمتكيفة مع المواقف تجعل من يمتلكونها لا يخشون المخاطرة والتجريب. والتعلم من العمل لأن لديهم هدفاً أكبر، ولأنهم يملكون إيماناً عميقاً بأنهم يستطيعون التعلم والتكيف خلال تجربتهم وسيرهم على طول الطريق. تسمح الثقة المرنة بالتركيز على الهدف، مع وضع أحتمالات النجاح وأحتمالات الفشل جنباً إلى جنب .أى إنها ثقة بالهدف وبالنفس وبالعمل ‘ لكنها متغيرة لأنها هدف إبداعى وغير جامد ‘ فهى تتصاعد أو تخمد حسب المواقف ‘ وتؤدى بالنتيجة إلى ماتسميه القيادة الموقفية .

> تـؤدى الصـلابة والقسـوة وجمـود الفكـر إلى الموت ، بينما يمنحك اللين والمرونـة القـدرة علـى الحيـاة .. تـذكر دائمـاً أن الجـيش دون مرونـة لـن ينتصـر ، والشـجرة الصـلبة التـى لا تنثنـى سـهلة الكسر
>
> " لاو تزو "

## ٦ - الاعتماد المستقل :-

هذا المفهوم من أصعب المفاهيم الثمانية و أكثرها مراوغة ‘ فهو يتطلب مستوى عالى من النضج والسمو القيادى . هذا يعنى أن نكون مستعدين للاعتماد على الآخرين ومستقلين عنهم فى نفس الوقت . وعندما نفعل ذلك تحدث فى حياتنا أشياء رائعة ، فمن الصعب فهم الأعتماد المستقل ، فما بالك بتطبيقه وممارسته . ولكن ممارسته تحتاج الى السمو مع الهدف وفوقه ‘ وبالتالى جعل الأخرين يعرفون حدود كفاءاتهم وقدراتهم ومسئولياتهم . وهو لهذا يتطلب تواضعاً وأنفتاحاً دون أى تواكل أو تلكؤ أو ضعف . ويتطلب استقلالاً وقوة ‘ لا غطرسة وأنفراداً وأنغلاقاً . فالمعادلة الصعبة هى أن تدمج التواضع بالقوة والأستقلال بالتفاعل والتآزر.



## ٧ - الحرية المسئولة :-

الحرية هى أهم قيم الإنسان المركزية والجوهرية فبدونها لن يستطيع الناس أن يصلوا إلى مايريدونه . نحن نعرف ذلك بالفطرة وكثيراً ما نتجاوز حدوداً كثيرة لندافع عن حريتنا . ولكننا كثيراً ما نخطيء فهم الحرية ، أو لا ندرك العلاقة الحميمة بين الحرية والمسئولية . يصبح الناس أحراراً بتغييرهم وتجديدهم لأنفسهم فمن يعجز عن تغيير نفسه وضبطها لتتساق مع قيمها المتضادة ، يعجز عن الإرتقاء إلى مستوى المسئولية . فكلما زادت حرية الإنسان فى تحديد مصيره ، كلما زادت مسئوليته تجاه نفسه . وكلما زادت حرية الإنسان فى التحكم فى مصير الآخرين ، كلما زادت مسئوليته تجاههم . فالإحساس بالحرية المسئولة يخرجنا من دائرة الراحة ورد الفعل ' الى دائرة المبادرة وإتخاذ الفعل . فهى ضد الجمود وضد الشكوى والتبرم و التنصل من المسئولية . يتيح هذا لنا أن نكون أكثر توازناً و وعياً . وعندما ينمو وعى الإنسان بذاته ويدرك حريته فأنه يمكن نفسه من مصيرها ، ويعمل أيضاً على تمكين الآخرين .

> **عندما تكون لديك غاية عظيمة ، فان افكارك ستحطم قيودها ، وستجد عقلك يتجاوز الحدود ، وإدراكك يتوسع فى كل إتجاه ، وستجد نفسك فى عالم جديد مدهش وعظيم .**
>
> " بانتاجالى "

## ٨ - الحب القاسى :-

تسمح لنا ممارسة الحرية المسئولة بأن نكتشف أنفسنا ' ونعرف جوانب طيبة أخرى من جوانب شخصياتنا . وهكذا نحب انفسنا ' وفى هذه الحالة سننظر الى العالم المحيط نظرة مختلفة ' فنبدأ فى ممارسة مايسمى بالحب القاسى ' وهو كالعيش فى حالة من الإبداع الإيجابى . حيث يكون الإنسان رحيماً ومتسامحاً ' ولكن المغالاة فى التسامح تنتج تساهلاً وضعفاً . كما أن المغالاة فى الحزم والجراءة تنتج ظلماً و إستبداداً . المعادلة الصعبة هى أن تحصل على التسامح والحزم والجراءة ' دون التساهل والظلم والإستبداد . وهذا مايسمى بالحب القاسى .



ليس مفتاح الدخول الى الحالة الجوهرية للقيادة مجرد تحليل لعدد من الممارسات والسلوكيات والأساليب التى تعودنا قراءتها و الاستماع اليها أو حتى التدريب عليها . فتطوير القادة لا يتأتى بمحاكاتهم لما فعله القادة الذين سبقوهم . ولا بقراءة سير العظماء و فهم فلسفة الحكماء. تبدأ القيادة من ممارستها فعلاً . والحالة الجوهرية للقيادة هى حالة ذهنية وأسلوب للحياة . يتحقق هذا عندما يبدأه الشخص ويمارسه ويعيشه وهو مؤمن به ' فيدخل فى هذه الحالة ' ثم يبدأ بدعوة الأخرين إليها . وهذا يحدث فقط عندما يركز الإنسان على الغايات ويقود نفسه من الداخل ويهتم بالأخرين وينفتح على الخارج .

إنه فعل من أفعال الشجاعة والإيمان بالإتجاه الذى يجب أن يتحول إليه الناس . فنحن لا نستقطب الناس الى الحالة الجوهرية للقيادة من خلال التقليد . بل من خلال التفرد والتجديد . فنحن نريد تفردنا وتميزنا من خلال سعينا الحثيث والدائب الى زيادة نزاهتنا وتكامل شخصيتنا. وبزيادة تكاملنا ، ندخل أنفسنا الى ساحة الحقيقة المجردة والتى تتغير كل يوم مع تغير العالم . نحن لاندعو الناس الى " الحالة الجوهرية للقيادة " بالتقليد أو المحاكاة ' بل بالتفرد . ويجب أن نزيد من تفردنا حيث أن ذلك التفرد هو مايجعل الناس يفعلون مثلنا . انها الشخصية الكاملة التى تعكس شجاعتنا فتدعو الناس الى ممارسة الشجاعة بأنفسهم بدلاً من تقليدنا .

**لن نندم فى المستقبل على ما فعلناه بل على مالم نفعله ، فأرم مجاذيفك فى عرض البحر ، وابتعد عن الشواطئ الأمنة ، لتضرب رياح التغيير و الإكتشاف كل اشرعتك . احلم وغامر لتكتشف .**

" مارك توين "

# عجائب الدنيا ١٤

طلب المدرس من طلابه أن يعدوا قائمة تضم " عجائب الدنيا السبع " من وجهة نظر كل منهم . في الأسبوع التالى طلب المدرس من كل طالب عرض قائمته . وبالرغم من الإختلافات العديدة فى الرأى ، إلا أن العجائب التالية حصلت على أعلى نسبة أصوات :

١ ـ أهرامات الجيزة
٢ ـ تاج محل
٣ ـ برج ايفل
٤ ـ قناة بنما
٥ ـ سور الصين العظيم
٦ ـ حدائق بابل المعلقة
٧ ـ برج بيزا المائل

أثناء جمع الأصوات ، لاحظ المدرس أن إحدى الطالبات تأخرت فى تسليم ورقتها . سال الأستاذ الطالبة : " هل تحتاجين للمساعدة " ؟ فقالت : " يبدو ذلك " ... فلم اتمكن من تحديد عجائب الدنيا السبع على وجه الدقة ، فهناك الكثير من العجائب التى يمكن التفكير بها . قال المدرس : " حسناً ، شاركينا الرأى فقد نستطيع مساعدتك " . ترددت الفتاة قليلاً ثم قالت : " أعتقد أن عجائب الدنيا السبع هى :

١ ـ القدرة على اللمس .
٢ ـ القدرة على التذوق .
٣ ـ القدرة على النظر .
٤ ـ القدرة على السمع .
٥ ـ القدرة على المشى .
٦ ـ القدرة على الضحك .
٧ ـ القدرة على الحب .

يبدو أن العجيبة الثامنة هى أننا لم ندرك بعد أن الصغار يفكرون دائماً بإبداع يفوق ما نتوقعه منهم ، لأننا نفكر بنمطية وهم يفكرون بحرية . أما العجيبة التاسعة ، وهذه حقاً أعجب العجائب ، فهى أننا ننظر إلى العجائب التى صنعها الإنسان فى عالمه ، وننسى أعظم العجائب التى خلقها الله فى الإنسان نفسه ، وهى العجائب التى ساعدته على بناء العجائب الأخرى .

# قيادة التغيير



قبل أن نبدأ معاً خطوات و مراحل قيادة التغيير .... إليك تلك التذكرة الصغيرة للنجاح فنحن نحتاجها فى قيادتنا للتغيير ؛ و هى قواعد " بوب بارسونز " هذا الرجل الناجح الذى اعتمد لنفسه قواعده الخاصة التى ساهمت في دفعه من كونه شاباً متواضعاً في الماضي ينحدر من عائلة أمريكية فقيرة في بلتيمور إلى إن اصبح اليوم رجلاً ثرياً ومؤسساً لأشهر مواقع تسجيل الدومينات GoDaddy.com ورئيساً لمجلس إدارة شركتها التي تحقق أرباحاً تقدر بـ ٢٥٠ مليون دولار سنوياً ! تلك القواعد هى :

**- عندما تريد تحقيق ذاتك وإنجاز أمراً ما ، فكن خارج نطاق الراحة مؤقتاً:**

النجاح دوماً يتطلب خوضاً لبعض المغامرات والمخاطر وتحملاً للمتاعب والمشقة التي ستواجهك حتماً في طريقك للأمام ! .. ومن يتهيب صعود الجبال يعش أبد الدهر بين الحفر .

**- لاتتوقف أبداً عن محاولة تحقيق ماتريده :**

أغلب تجاربنا تُمنى بالفشل من أول مرة لكن هذا لايعني أن نفقد الأمل ونتوقف عن ماتريد تحقيقه .. لإن عدم نجاح التجربة الأولى لايعني أنها لن تنجح أبداً فالمشكلة كانت في الطريقة وليست في الهدف .. ! ولو كنت تعتقد أن ماتريد تحقيقه سهلاً لحققه قبلك الكثير ولن تكون هناك أي فرصة لك لتحقيقه مرة أخرى !

### - احذر الإنسحاب من تجربتك ، فقد تكون قريباً من النجاح أكثر مما تظن :

هناك حقيقة مؤكدة وهي إن إغراء الإنسحاب من أي تجربة أو مشروع يكون كبيراً جداً حينما تكون على وشك النجاح .. لو شعرت بذلك فلاتنسحب فقد تكون على بعض خطوات من تحقيق الحلم وأنت لاتعلم!

### - ركّز على ماتريد تحقيقه بالضبط :

لإن ماتفكر في تحقيقه إذا ركزت فيه فعلاً سيتحقق بإذن الله .. أهم شيء التركيز!

### - لاتتوقف عن المضي قدماً في التطوير والإبتكار :

فحتى لو أنجزت نجاحاً في عملك لايعني أن تتوقف لإن أي عمل لايتطور ولايتجدد سيموت حتماً .. وتذكر دائماً مفهوم الكايزن عند اليابانيين !

**ماهو الكايزن :**

**فى اليابان هناك كلمة تستخدم فى ميدان الأعمال ، وهذه الكلمة هى كايزن " KAIZAN " وتعنى حرفياً ( التحسين المستمر ) وهى تستعمل فى لغتهم بإستمرار ، ونظام التحسين المستمر هو نظام صارم ، لايمكن ممارسته بين آونة وأخرى فقط ، حين تود ذلك ، بل يجب أن يكون إلتزاماً مستمراً يدعمه الفعل . وجوهر هذا التحسين أن يكون مستمر وتدريجى ، بل متناهى الصغر ، بحيث أنه ينحت لنا على المدى الطويل منحوتة فنية هائلة الحجم .**

### - قِسّ كل شيء حسب أهميته بإستمرار :

فكل شي يُقاس ويُراقب سيتطور مع مرور الوقت !

### - كن على يقين بأن أي عمل لايُدار جيداً سيتدهور لامحالة :

وإن كنت تريد أن تكتشف المشاكل التي لاتعلم شيئاً عنها فابحث في المناطق التي لم تفكر فيها منذ فترة !



### - أعر انتباهك لمنافسيك :

ولكن أعط انتباهاً وتركيزاً أكبر على ماتفعله أنت وليس غيرك !

### - لاتسمح لأي شخص بأن يدفعك بعيداً عن تحقيق هدفك :

لإنك تمتلك الحق في عمل ماتريد مثلك مثل أي شخص آخر .. شرط أن يكون هذا العمل غير مخالف للنظام ؛ ببساطة اعتبر عالم الأعمال كملعب الكرة وأنت أحد اللاعبين فيه !

### - كن سريعاً في إتخاذ القرار :

فخطة عمل سريعة اليوم أفضل بكثير من خطة مثالية متكاملة غداً .. الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك !

**إذن ماذا سنفعل ؟ ... أى شئ أو حتى بعض الشئ . المهم أن لا نجلس بلا حراك . قد نعمل ونخطئ ، فنبدأ من جديد ، ونجرب شئ مختلفاً . أما إذا انتظرنا حتى نتأكد من كل الإحتمالات ، سيكون الوقت قد فات .**

" لى أياكوكا "

### - حل مشاكلك بنفسك :

عندما تطرح بنفسك حلولاً خاصة لمشاكلك ؛ سوف يمنحك هذا الأمر ميزة تنافسية .. وتذكر ماقاله مؤسس شركة سوني اليابانية عندما قال: " لن تنجح في عالم التقنية والأعمال ، إذا كنت تتبّع مايفعله الآخرين" .

### - هناك دائماً سبباً ما يدعوك للإبتسام :

وهو إنك لازلت على قيد الحياة حتى الآن ؛ الحياة قصيرة ، بمعنى إنك لن نكون هنا لفترة طويلة فلما لاتكون إذاً هنا من أجل قضاء وقتاً طيباً .. ابتسم تبتسم لك الحياة !

**ربما بهذه المقدمة الصغيرة وتلك القواعد التى يعرفها الكثير منا ولا سيما القادة ، نستطيع أن نبدأ حديثنا عن خطوات قيادة التغيير .**



# منظماتنا خارج العصر

سوف يجد المتأمّل في منظماتنا في الدول النامية والدول العربية أنها تعيش في غالبها خارج العصر، لأنّها ببساطة تفتقد إلى رُوح التجديد و تعاني من الترهّل و الرّوتين ؛ ويجثم عليها أشخاص متسلطون يُؤدّون نفس المهام لسنين طويلة ، و هي بالتالي تواجه تحديات كبيرة على المستوى الإداري و الفنيّ و الاجتماعي.. بالإضافة إلى تحديات الثورة المعلوماتية و التغيرات السياسية والاقتصادية . فالتشبث بالتصورات القديمة و القوالب الجامدة يمهد إلى فقد المكتسبات والنجاحات السابقة و يُنذر بالانهيار و الإفلاس و الاندثارأمام عواصف التغيير.

التغيير أضحى أداة فعالة ومطلبا حضارياً يَستخدم لغة المعرفة و العلم ، و له القدرة على توجيه المجتمعات إلى الأفضل بطريقة سلسة بعيدة عن الصراعات والأزمات ، وهو صانع للاستقرار لأنه هو المؤسس الحقيقي له فهو يعمل على إعادة تشكيل الواقع الراهن وتخليصه من حالة الاضطراب أو الجمود ويخرجه الى فضاء رحب تنسجم فيه الظروف و العلاقات .

## أصعب عمل

خلال عملى كموظفة متدربة فى الحكومة ، وقبل أن أكمل دراستى الجامعية ، لم يعهد لى مديرى بأى عمل حقيقى يمكن أن أشغل به نفسى . فكنت أقضى وقتى فى تصفح الإنترنت وحل الكلمات المتقاطعة . ولذلك كنت أشعر بالضيق والملل وقلة القيمة .

فى أحد الأيام دخلت على مديرى وأنا متجهمة ، وقلت له بالحرف الواحد : " انا متعبة جداً من قلة العمل " . فهز رأسه مبدياً تعاطفه معى وقال : " أقدر شعورك تماماً ، وانا أيضاً ليس لدى عمل كثير وأشعر بالملل والتعب مثلك " . وأضاف ؛ " لكن المشكلة أن معظم الناس يظنون أن عملنا سهل لأننا نعمل فى الحكومة ".

كما أنّ التغيير ليس لفظا متعاليا يعيش في عالم المثل بقدر ما هو مُمارسة و تعبير عن ثقافة الشعوب واختيار لتقبلها واستيعابها لهذا المفهوم، لأنّ الاستجابة للتغيير يسبقها وعي واستعداد يختلفان باختلاف الشعوب وأنظمتها. لذلك نجد أن الشعوب المتقدمة أصبح التغيير فيها من التقاليد سواء كان ذلك على المستوى السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي .. و ليس مجرد شعارات ترفع في المناسبات . فهو يحصل في منظمات البلدان المتطورة بطريقة آلية مستخدمة

في ذلك مواردها البشرية التي تتولى دراسة الأوضاع داخل المؤسسات فتعالج مشاكلها وتقترح الحلول وتقدم الخطط والاستراتيجيات المستقبلية بأساليب علمية دقيقة . بينما المنظمات التي تعيش في بيئة متخلفة لا يحصل التغيير فيها الا إذا أوشكت قواعدها على الانهيارأو أصيبت فيها أنظمة العمل بالقدم والشيخوخة و العقم .

إن التغيير المطلوب في منظماتنا ليس في الهياكل والانظمة بقدر ما هو في العقليات وأساليب التفكير ، نظرا لسيطرة المصالح ، وتسلط بعض العناصر الانتهازية داخل المنظمات على حساب المصلحة العامة ، ممّا يساهم في انتشار الفساد .

**عرفنا الخطأ الفادح الذى ارتكبناه عندما لم نفعل شيئاً .... لقد كانت النتائج لا شئ .**

**" ميخائيل جورباتشوف "**

لذا فإننا أحوج ما يكون إلى منظمات متطورة تقودها أدمغة ذات كفاءة عالية وقلوب مخلصة ، تجمع بين الجرأة و الحزم ، هدفها الأول ضمان نجاح المنظمة داخل عالم يعجّ بالمنافسة ، وهذا يتم بتنشئة عدد وفير من القادة الذين يتميزون بمستويات معرفية قادرة على التغيير ، و ذات مهارات في الأداء تجمع بين متابعة المتغيرات السريعة ومراكمة الخبرات .

إلا أن ما يجدر التنبيه إليه هنا هو أن غالبية القادة فى منظماتنا العربية لا يعون دور التغيير، و أنه أصبح علما قائما بذاته ، له مدارسه الفكرية التي تضع له الأبحاث و الدراسات ، و تقام له الندوات حيث تقدم فيها وصفاتٍ جديدة لمشاكل المنظمات و لأصحاب القرارت ، فالإداريون العرب يتعاملون مع التغيير إبان اصطدامهم به ، مما يعقد مسألة اتخاذ القرارات المناسبة ، و يراكم المشاكل أكثر و يساهم في إصدار مواقف متذبذبة تؤثر على مردود المنظمة وعلى مستقبلها.

لذا وجب على القادة أن يعوا صعوبة المرحلة القادمة وأن يستوعبوا التغيير من حولهم . وأن يتحملوا مسؤولية اللحاق بصف العالم المتقدم من خلال العديد من التغييرات تبدأ بالانسان أولا من أجل إحداث التنمية والخروج من البيئة المتخلفة ، فتفشي المظاهر السلبية كعدم الاهتمام بالمعارف و المفكرين ، أو جعلهم تحت طائلة الرقابة ، وغياب الحرية التي هي أساس الابداع و التحول في كل المجالات ، وانتشار الفساد الاداري ، و الازدراء بالقوانين ، وإهمال الأفراد لمسؤولياتهم.. هو نتيجة وجود قوى غير واعية بحساسية المرحلة ، لأنها ببساطة ترفض مشروع التغيير و تعمل على إعاقته و تعطيله ، وهذا ينافي سنة الحياة لأنّ التغيير يبعث الأمل



في النفوس فيجعلها تنتعش و تتحرك وتنتج وتبدع ، ومن ثم فالتغييـــر هو عملية إصلاح و معالجة لمواطن الخلل ، كما أنه عملية تجديد لا يرتضي الجمود يعمل على إتاحة الوسائل والأساليب الجديدة و الأفكار الحديثة محلّ القديمة والبالية و يسعى إلى تقديم بديل تنموي شامل معتمدا على الطاقات البشرية .

فما تـــقوم به منظماتنا من تهميش للإنسان وتقزيم لدوره الفعال ، يفرض علينا التفكير في تغيير أنفسنا أولا ، وصياغة عالم جديد خالٍ من القيود و التشريعات الجائرة ، لأن قيادة التغييرلا تنشأ في وسط متخلف مأزوم بل هي نتيجة إفرازات نسيج اجتماعي تشبع بقيم الحُرية و أصبح الابتـــكار فيه وانطلاقة الفكر من تقـــاليده .

و علـــيه : كيف يــــمكن للمنــــظمات أن تتـــغلب على الجمود و القــــيود التي تحــد من تقـــدمــــــها ، و اشباعها لحاجاتها ؟ وما هي الخطوات التي يجب اتباعها في قيادة التغيير من أجل مواجهة المستجدات المتسارعة و معالجة الضغوط التي تحصل داخل المنظمة كاشكالية الصراع و رفض التغيير؟

## المدرب والفريق

اجتمع المدير بموظفيه ، و جعل يوبخهم على المستوى المتدني لأدائهم ، و على الإنتاجية الضعيفة ، و قال لهم : لقد ضقت ذرعاً بكم و بأعذاركم ، فإن كنتم لا تستطيعون أداء ما كلفتم به ، فهناك من ينتظر بفارغ الصبر أن يحل مكانكم ، ثم أشار إلى موظف حديث كان يعمل لاعباً محترفاً لكرة القدم و تقاعد ـ و قال له : إذا استمر فريق الكرة في الخسارة تلو الخسارة ، فماذا يجب أن نعمل ؟ نستبدل اللاعبين ، أليس كذلك ؟! ...
خيم الصمت للحظات ثم أجاب لاعب كرة القدم السابق قائلاً : في الحقيقة يا سعادة المدير ، إذا ظل الفريق بأكمله يعاني المشاكل فالعادة أن نستبدل المدرب !!!



# هجرة الحب

لماذا تتعثر عشرات ومئات المنظمات فى تنفيذ خططها ؟ وتتراجع حيث كان يجب أن تتقدم ؟
أنها هجرة الحب !!!!
أنها السكرتيرة التى تردد دائماً : " هل من خدمة أؤديها لك ؟" والموظف .. ومدير القسم .. الذى يراقب الساعة فى كل ساعة ، وهو لا يطمح لشيء سوى أنقضاء اليوم بسلام .
فكل هؤلاء بحق هم خريجوا الجامعات الذين طالما قاموا بمختلف الأنشطة الرياضية والفنية بكل حب ؟ وهل هم الذين طالما أبدعوا فى المعامل والورش ومشروعات التخرج ؟.. أين ذهب الحماس والإنهماك ؟ أين ذهب التطلع نحو الأفضل ؟ أين ذهب الكفاح المشبوب بالأمل ؟ لقد ماتت كل هذه القيم على مسرح الروتين والخوف من الخطأ والشعور بالأغتراب ، وتحول الموظف من إنسان له تفرده وحلمه ورؤيته إلى " موظف" مصبوب فى قالب أسمه " الوظيفة" مطلوب منه أن يركض ويلهث، دون أن يدرى إلى أين ولماذا ؟ فهل يستطيع أن يعمل " من القلب" بعد أن أصبح القلب مغلقاً باليأس ؟

القلب هو الذى بنى الأهرامات وهو الذى صعد إلى الفضاء .. ولكنه اليوم أقل الموارد أستخداماً فى المؤسسات رغم كونه خزانة الوقود العاطفى والعناصر المشعة الجديرة بتحقيق المعجزات.

لذا نصيحتى لك ككقائد تغييـــــر قبل أن تبدأ خطواتك لقيادة التغيير إستحوذ على قلوبهم ؛ تأتى أعلى مستويات الأداء وتتولد من القلوب المفعمة بالحب . فإذا إستطاعت منظمتك أن تصل إلى قلوب فريق العمل ، فتستطيع أن تقدم أرقى مستوى أداء يمكن لبشر أن يحققوه .

تستطيع أن تحلم وأن تبتكر، وتستطيع أن تخطط وتبنى . ولكن لن تستطيع تحويل الحلم إلى حقيقة بدون الناس.

" والت ديزنى"



# كيف تجعل فريقك يقع فى حب المنظمة

## * المفتاح الأول : أعضاء الفريق أولاً

يعتبر كتاب " العميل يأتى ثانياً " من الكتب القيمة التى كان لها تأثير كبير على فهمنا لكيفية قيادة فرق العمل بنجاح . مفتاح النجاح الذى يقدمه هذا الكتاب الهام هم تسليط الضوء على أهمية السعادة فى بيئة العمل ، فالعاملون هم الخيول ، والعملاء هم العربة التى يجرونها ، ومن المستحيل أن تنجح بوضع العربة أمام الخيول . بمعنى أن أحسن خدمة يمكن أن تقدمها للعملاء هى أن نهتم بالعاملين ، وأن إشاعة السعادة فى بيئة العمل ستنعكس على العاملين ، وتمتد حتى تصل إلى العملاء .

وقد قدم " كريستيان الما بارك" أربعة قوانين أو خطوات أساسية لتحقيق السعادة :

### ١- قانون السعادة:

التخطيط للعمالة وأجتذاب العاملين المناسبين وتدريبهم ليس كافياً فمن المهم أن نحب العاملين لكى يحبوا العمل والعملاء، فيحب العملاء عملنا وعاملينا.

ولتحقيق السعادة الداخلية لابد أن تكون بينك وبين عملك رابطة قوية.

### ٢- قانون الرابطة:

تتحقق السعادة عندما نفكر بطريقة أيجابية، أى أن هناك رابطة بين التفكير الإيجابى وتحقيق السعادة . فالتفكير الإيجابى هو الدافع أو الرابطة المؤدية للنجاح. يقول " شكسبير" : " ليس هناك شىء جميل وشىء قبيح، ولكن طريقة تفكيرنا ورؤيتنا هى التى تجعل الأشياء جميلة أو قبيحة وقد عبر " ساندويل" فى كتابه عن التحفيز عن ذلك بقوله: " تتوقف السعادة على ١٠% مما يحدث لنا و ٩٠% على أستجابتنا لما يحدث لنا "

> ليس المهم قدر العطاء بل قدر الحب الذى يصاحب هذا العطاء .
>
> " الأم تريزا"



## ٣- قانون التلقائية:

هل تستمتع بما تقوم به ؟ اذا لم تكن أجابتك التلقائية عن السؤال السابق هى نعم، فأنت لا تشعر بالسعادة. وربما تحتاج إلى أعادة تعريف السعادة وتغيير عاداتك ونظرتك للأمور حتى تصبح أجابتك عن هذا السؤال تلقائية .

## ٤- قانون التغيير:

اذا كنت لا تسعد بأفكارك وبعملك فليس أمامك سوى أن تستمتع بنفس الأفكار التى كنت ترفضها سابقاً أو أن تستبدل هذه الأفكار بأخرى تحقق لك السعادة وهذا يعنى أن تتحكم بأفكارك بدلاً من أن تتحكم هى بك يقول " لويس هاى" مؤلف كتاب " بلسم الحياة " ما الشعور إلا فكرة تسرى فى جسدك فإذا أردت أن تغير مشاعرك فعليك بتغيير أفكارك .

## المدرسة

كانت الساعة قد بلغت السابعة صباحاً، وكان كريم مايزال نائماً فنادته والدته قائلة : " أستيقظ يا كريم" يجب أن تذهب إلى المدرسة ففتح كريم عينيه وقال: " أنا لاأريد أن أذهب إلى المدرسة فهناك على الأقل عشرون تلميذاً لا يحبوننى وعشرة مدرسين يكرهوننى، ثم عاد للنوم مرة أخرى وذهبت والدته إلى المطبخ لإعداد الإفطار، وبعد نصف ساعة لاحظت أن كريم لم يكن قد نهض من فراشه بعد ، فذهبت ونزعت الغطاء عنه وقالت له : " أستيقظ يابنى ستتأخر على المدرسة ويجب أن تذهب فى الوقت المحدد ورد كريم قائلاً : " لقد قلت لك ياأمى أنا لاأريد الذهاب إلى المدرسة فهل يمكنك أعطائى سبباً واحداً يجعلنى أذهب إلى هناك اليوم ؟

فقالت له أمه: " سأعطيك سببين أولهما أن عمرك ٤٥ سنة

وثانيهما أنك ناظر المدرسة!!



## * المفتاح الثاني : التلاحم والإتصال المفتوح

" إذا كان علماء النفس لم يكتشفوا شعوراً سلبياً يحطم المعنويات ، ويوصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة و الاغتراب ، فإنهم أيضاً لم يجدوا شعوراً إيجابياً ينجز المسئوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والإنتماء " .

يتوق الموظف مثلا أن يشعر برابطة تشده إلى مكان عمله فيصبح هذا المكان أكثر من مجرد مورد رزق . هذه الرابطة لاتنمو أو تتوطد إلا بالإتصال المفتوح . هل تريد أن تعرف ماإذا كان فريق عملك يشعرون بتلاحم حقيقى مع المنظمة أم لا ؟ إليك هذه العلامات :

- يتكلمون مع المسئولين أو الزملاء دون خوف ، ويجدون آذاناً صاغية لأرائهم .
- هم على دراية بما يدور فى مختلف الأقسام .
- ينكبون على العمل بناء على إلتزام ذاتى وليس خوفا منْ العقوبات الرادعة .
- أنت كقائد تفهم احتياجاتهم ، وهم بدورهم يتفهمون احتياجات العمل والمنظمة .

**الإتصال المباشر**

**ارفع يدك عن القلم ، ونح كل المذكرات والتعليمات جانباً ، واخرج من مكتبك وتحدث مباشرة إلى الذين كنت تهم أن تكتب اليهم . تبادل معهم الحديث وجهاً لوجه ، وإدعهم لإقتحام مكتبك ، إجعل للإتصال المزدوج مذاقاً ونكهة لا تمحى من الذاكرة . قد تلاقى بعض السلبية ( منذ متى هذا الإهتمام بأرائنا ؟ .. ) أو التوجس ( لماذا يسألنا هذه الأسئلة ؟ ) وسترى بأنهم يؤمنون بأن ( الصمت خير من الكلام ..) ولكن ، تشبث بسماع أرائهم ، حتى يذوب الجليد ويشتعل اوار الحب بينك وبينهم**

## * المفتاح الثالث : انشر الاسرار

المنظمات التى اعتنقت ومارست " الإدارة على المكشوف " تبشرنا أنه كلما زادت دراية اعضاء فريق العمل وتفهمهم للوضع الحالى لمنظمتهم ، كلما زاد إيمانهم بأنهم شركاء لا مجرد موظفين يمكن استبدالهم بسهولة .



مامعنى أن ترفض المنظمة إشراك أحد أعضاء الفريق فى معرفة الأوضاع الحساسة ؟ ؛ معناه انها لا تثق فيه ' وأن هذا العضو ليس أهلاً لفهم هذه الموضوعات ، وأنه ليس من اختصاصه أن يهتم بالمنظور المتكامل للمنظمة ، فهو يختص بالجزئيات فقط !

يرى " جاك ستاك " رائد ( الإدارة على المكشوف ) أن المنظمات لا يجب أن تقف عند حد إطلاع أعضائها على البيانات الحساسة والهامة فقط ، بل يجب أيضاً أن تعلمهم دلالات هذه البيانات ، وعلاقتها بما يحدث يوميا فى مختلف الأقسام ، تلك هى أفضل الطرق التى يشعرون من خلالها أنهم شركاء جوهريون فى تحقيق النجاحات والخسائر ، ومن ثم سنجنى أكثر من مجرد إفناء الذات فى العمل ، بل ستتفتق أذهانهم عن أساليب مبتكرة لإستثمار المواهب والوقت والمواد ، بطرق لا تخطر أبدا على بال " قائد المنظمة " !

## * المفتاح الرابع : التمكين أو ... التحرير

" التمكين " ! هى الكلمة السحرية التى نتشدق بها هذه الأيام ، ومع ذلك تتعالى شكاوى المديرين من تعثر المشروعات وانخفاض المعنويات . لماذا ؟ .. لأن النسر المسجون فى قفص تحوطه القضبان الحديدية من كل جانب .. لن يصدق من يصيحون به : " انت حر .. أنت قوى .. أنت قادر على الطيران " ؟! إلى أى إرتفاع ستحلق به هذه الهتافات ؟! كم من مرة ياترى أودعنا نسور منظمتنا ، بقصد أو بغير قصد ، خلف القضبان ؟؟ وكم من مرة هتفنا بهم : "التمكين .. التمكين " ونحن فى الواقع نقول :

> **القائد المتميز ليس بالضرورة ان يعمل اشياء عظيمة انما هو من يجعل الناس تعمل هذه الاشياء العظيمة"**
>
> " رونالد ريجان "

* " اتبع التعليمات " !
* " لا تفعل كذا ... دون إذن مسبق " !
* " لا تقدم على هذه الخطوة قبل أن أعطيك الإشارة " !

هذه هى القضبان التى نسجن المواهب داخلها . وعندما نتخلص منها تستطيع النسور أن تحلق فعلاً وسترتفع وترفع معها المنظمة إلى علو شاهق دون حاجة الى هتافات تشجيع على التحليق



أو شعارات تحض على التحفيز . للأسف الشديد لا يوجد " برنامج تمكين " تمت كتابته حتى الأن يمنح أعضاء الفريق بالفعل الحرية الحقيقية فى تصرفاتهم و أفعالهم .

لقد غير " ابراهام لنكولن " مجرى التاريخ عنما أصدر مرسوم تحرير العبيد وأعلن فيه : " كل من يصنفون فى فئة العبيد ، من الأن فصاعداً ، يطلقون أحراراً " لقد كان ذلك مرسوماً للتحرير ، ولكنه ليس " برنامجاً للتمكين " . فالتمكين ببساطة يعنى " السماح " . ولو أراد " لنكولن " أن يكتب برنامجاً للتمكين لكان نصه كالأتى : " كل من يندرج تحت فئة العبيد سيسمح له ، من الأن فصاعداً ، أن يتخذ قرارات محددة على المستويين الشخصى والمهنى تتمشى مع أطر عامة وسياسات محددة بدقة ووضوح " .. ألا ترى معى أن هناك فرقاً شاسعاً بين " الحرية " التى تعنى أن يطير النسر وقتما و كيف ما شاء وبين " التمكين " الذى يعنى أن نسمح للنسر بالطيران – رفعاً لروحه المعنوية – لكى يفاجأ فى غمرة إنطلاقه بخيوط حريرية تكبله بلطف اسمها " سياسات العمل " . لو اختار " لنكولن " التمكين لا التحرير ، لكان اسمه الأن قد توارى فى ظلال النسيان .

## الإستراتيجية الذهبية لتحرير الفعل : اكفل للجميع حرية المحاولة والخطأ

عندما نمنح اعضاء الفريق حرية التجريب واكتشاف الجديد ، وعندما يثابون على استخدام عقولهم ، يتحول الإلتزام إلى تفانى ، ويتسامى الإخلاص إلى أعلى درجات الولاء . بعض المحاولات غير الناضجة ستخفق وبعض التجارب الهوجاء ستنهار ، ولكن سنوات ضوئية ستظل تفصل بينك وبين منافسيك الذين لا يحترمون أعضاء فرقهم . لأن أغلبهم سيفضل التقوقع داخل شرنقة الجودة المتوسطة على أن يجازف بالتحليق فى سماء التميز لا لشئ إلا خوفاً من دفع ضريبة الفشل المؤقت ! تخيل معى : كم من ابتكارات لم تولد وكم من افكار خلاقة لم تخرج للنور ، وكم من استراتيجيات عبقرية لم يطرقها أحد بسبب هذه العقدة : لعنة الفشل !

> القيادة هي ان تجعل الناس يعملون معك دون ان يكون العمل واجبا عليهم
>
> " فريد سميث "

# هل يمكنك ان تكون اكبر الفاشلين ؟

نعم ... بالتأكيد

هذا شأن سهل ومتاح .. لك ولغيرك ما عليك سوى الإلتزام بخطة الفشل التالية :-

١ - إخف الحقائق .

٢ - تمسك برأيك وبأنك الوحيد على حق ، وتجاهل كل من يختلف معك .

٣ - ضع حدوداً وقيوداً وقتية متعسفة ومتزمتة ، ولا تقلق فأنت تستطيع تغييرها إذا تم تجاوزها .

٤ - لا تختبر معتقداتك وأفكارك وأتركها نهباً للأحتمالات .

٥ - ركز أكثر على ما يفكر فيه الآخرون ، وأقل ما يمكن على أفكارك أنت .

٦ - أكد وتمسك بأنه على الجميع أعتناق أفكارك رغماً عنهم ودون أختبار أو قرون أستشعار .

٧ - أهتم بالشكل ، ولا تهتم بالمضمون .

٨ - عش على أساس أن كل من يرفض فكرتك هو قصير النظر، ومحدود التفكير.

٩ - لا تقلق نفسك بتطوير أسلوبك لأن أسلوبك رائع من البداية .

١٠- تجاهل الأشياء الصغيرة والبسيطة، ولا تشغل نفسك إلا بكل ما هو عظيم وفريد وجديد ووحيد .



# كيف ترسخ أفكار التغيير فى ثقافة فريقك

نصادف على مدار سنين عمرنا بعض الأفكار التى ترسخ فى عقولنا ولا تبرح ذاكرتنا أبداً ، بينما نصادف أخرى تذهب فى طى النسيان وتغرق فى بحر متلاطم من الأفكار المتشابهة والمكررة . وفى أوقات التغيير نحن نحتاج الى ترسيخ رؤية التغيير فى فكر كل أعضاء المنظمة بصورة مؤثرة وقوية وخاصة فى تلك المرحلة الحرجة التى يشوبها الشك والغموض .لذا سوف نستعرض معاً المبادئ الستة لترسيخ الأفكار :

> يتميز العظماء بالقدرة على إضافة خطوة أو خطوتين أو ثلاث خطوات إلى مسيرتهم المتواصلة ..... أناس كثيرون خطوا خطوتهم الأولى . مع كل خطوة إضافية أنت تثرى وترسخ خطوتك الأولى .
>
> " رالف اندرو إميرسون "

## مبادئ ترسيخ الأفكار :

### ١ - التبسيط :

فى أوقات التغيير الصاخبة والمشوشة التى يصعب التنبؤ بما يحدث فيها يكون رسوخ الأفكار أمراً صعباً . لذا فإن أولى خطوات التبسيط هى أن تحدد لب الفكرة ثم تحللها لتتخلص مما يشوبها ثم تجزلها إلى عناصر بسيطة . المقصود هنا هو أن تحذف كل العناصر الزائدة وغير الرئيسية لفكرتك . أما المهمة الأصعب فهى أن تنتقى أفكاراً مهمة فعلاً منذ البداية .

وللوصول الى الفكرة الأساسية ، يجب أن نتعلم كيف نرتب أولوياتنا ؛ وهنا يجب أن نبحث عن مقدمة أو بداية جيدة للفكرة ونضعها فى الصدارة كما يفعل الصحفيون المحترفون تماماً . فإذا رتبت أولوياتك ، يصبح من السهل على الأخرين أن يفهموا لب فكرتك . يساعد التركيز على لب الفكرة الناس على تجنب سوء الفهم والإهتمام فقط بما هو مهم ؛ فلايكفى أن تكون الإدارة العليا على دراية بالألولويات ، بل يجب أن تكون قادرة على جعلها مفهومة وواضحة للجميع كى يتمكنوا من المشاركة فى تنفيذها.



## ٣ – عنصر المفاجأة :

غالباً لا نستطيع أن نلفت أنتباه الآخرين بمجرد أن نطلب منهم أن يعيرونا أنتباههم، أى أن علينا أن نجذب الأنتباه لا أن ننتظره ! وأفضل طريقة لذلك هى تغيير أنماط الأتصال التقليدية .
ولكى تتمكن من ذلك عليك أن تضع فى حسباتك عنصرين أساسين : المفاجأة والإثارة ؛ فالمفاجأة تجذب الإنتباه ، والإثارة تحتفظ بالإنتباه .

من الأرجح أن تكون الأفكار غير المتوقعة أو المفاجئة أكثر رسوخاً . لأن المفاجأة تجذب أنتباهنا وتجعلنا نفكر فالأنتباه والتفكير يخلدان الأحداث غير المتوقعة فى ذاكرتنا. والمفاجأة تستحوذ على أنتباهنا. وقد يزول أنتباهنا سريعاً فى بعض الأحيان ، ولكن فى الأغلب تستطيع المفاجأة أن تقودنا إلى أنتباه يدوم طويلاً .

ولكن لا تبالغ فى المفاجآت فى مجال العمل فقط أستهدف جانباً من آليات التخمين لدى المتلقين بحيث يحاولون الربط بين ماتقوله من عبارات وبين لب الفكرة التى ترغب فى توصيلها.

ولكى تتمكن من توجيه رسالة أو فكرة مفاجئة تسترعى الإهتمام وتبعث على التفكير ، اتبع الخطوات التالية :

١ – حدد جوهر الرسالة الرئيسية التى تريد توصيلها .

٢ – ضمن هذه الرسالة معانى هادفة وعميقة وغير متوقعة .

٣ – حاول توصيل رسالتك بطريقة تعطل آليات التخمين لدى المتلقين بحيث لا تشتت عقولهم فى إتجاهات مختلفة ؛ أى كن واضحاً حتى ترسخ فكرتك فى أذهانهم ، ولا تدع لهم مجالاً لعدم فهم جوهر ماتقصده وبالتالى الإعتماد على التخمين .

# نظرية الثغرة

**نحن فى الحقيقة نركز أكثر وأكثر على ما لا نعرف كلما زاد حجم معرفتنا . فحينما تكون هناك ثغرات فى معرفتنا ، فإن هذا يثير فضولنا . " ولكى نخلق تواصلاً أكثر فاعلية ، نحتاج إلى التحول من التفكير فى " ماهى المعلومات التى أحتاج إلى توصيلها ؟؟ إلى التفكير فى " ماهى الأسئلة التى أريد أن يسألها المتلقون ؟؟**



## ٣ - الإستعانة بأمثلة حسية :

على الرغم من أننا نتحدث دائماً بشكل مجرد أو نظرى ، إلا أن الحياة نفسها ليست كذلك . بل إن أكثر أفكار العمل تجريدية يجب فى النهاية أن تطبق فى صورة حسية أو مادية ملموسة . فكلما كانت فكرتك مجردة كلما صعب على الأخرين فهمها أو تذكرها . فلكى يستطيع الآخرين فهم أو تذكر فكرتك يجب أن تجعل فكرتك مادية وواقعية وملموسة فعندما يستطيع الناس أختبار شىء ما بحواسهم ، يسترعى هذا الشىء الحسى أنتباههم أكثر . وتزخر اللغة بالكلمات المجردة مما يجعل إدراك وفهم لب الفكرة أكثر صعوبة ؛ " قارن مثلاً بين تعريف ووصف الكلمة العادية أو الحسية " دراجة " وتعريف ووصف الكلمة المجردة " العدالة " .

قد يستطيع الانسان الخبير أن يفكر بشكل مجرد ، بينما يحتاج المبتدئ الى شئ مادى يجعل عملية التفكير أسهل و أكثر رسوخاً . فإذا تحدثت الى مجموعة من الناس عن مفهوم جديد وأنت غير متأكد مما يعلمه هؤلاء الناس و ما لا يعلمونه . فإن الرهان الرابع هو أن تتحدث بلغة مادية ، فهى اللغة الأكثر ثباتاً وقد تكون الأكثر فعالية .

## ٤ - المصداقية :

اوصاني أبي عند التحدث مع الناس بثلاث : كن صادقا ... أوجز... ثم اجلس .

" جيمس روزفلت "

مالسبب الذى يجعل الناس يصدقون الأفكار ويؤمنون برؤيتك للتغيير ؟

توجد إجابات عديدة لهذا السؤال العام ؛ أحد هذه الأسبـــــاب هـــو أننا نصدق ماتربينا عليه ( مايصدقه أباؤنا و أصدقاؤنا ) ، أو أننا مررنا بتجارب قادتنا الى اعتقاد معين ، أو بسبب خبرات موثوق بها ، أو بسبب الأعراف والتقاليد . هذه هى بعض القوى الأساسية و الفعالة التى قد تواجهها مع رافضى التغيير المتشككين ، مما يجعل من محاولة تغيير ما اعتادوا عليه من أعراف و ثقافة و قيم و معتقدات .. معركة تبدو خاسرة . لكن إذا كانت أفكارك متمتعة بقدر هائل من المصداقية ، ففى هذه الحالة سيقتنع بها الأخرون وترسخ فى أذهانهم .

وفيما يلى بعض الطرق التى تساعد على جعل أفكارك أو رؤيتك للتغيير تحظى بالمصداقية :



## * استخدام أمثلة لشخصيات موثوق بها :

تعتبر الاستعانة بالمسؤولين و المراجع أحد طرق إكساب فكرتك المصداقية . والمسؤولون نوعان ؛ الخبراء فى موضوع معين ، والشخصيات العامة و الملهمة مثل المشاهير . وعند عدم توافر أى من هذين المرجعين ، يمكنك اللجوء الى أمثلة حية لما تحاول رسالتك توصيله من خلال أشخاص عاديون على أن يكونوا متمتعين بصفة الأمانة والثقة مما يضفى المصداقية على فكرتك .

> القدوة الحسنة هى أفضل موعظة
>
> " بنيامين فرانكلين "

## * التفاصيل :

تجعل التفاصيل أفكارك تبدو أكثر واقعية و قابلية للتصديق . حيث أن استخدام التفاصيل الحية يدعم فكرتك الأساسية و يعززها . ويجب التأكيد هنا على ان استخدام التفاصيل لا يعزز مصداقية الأفكار فحسب ، بل مصداقية الشخص الذى يقوم بتوصيلها كذلك .

## * الإحصائيات :

تعد الإحصائيات طريقة جيدة و فعالة لتعزيز أفكارك ، و خاصة عندما تستخدم لتوضيح العلاقات بين الأشياء ، وليس كمجرد سرد لأرقام لأن تذكر الناس للعلاقات أهم و أقوى من تذكرهم للأرقام . ويمكن تطويع الإحصائيات حسب الظروف المحيطة على أن تخلع عليها صفة البشرية ... حدد فكرتك أولا ثم ابحث عن الأرقام التى تدعمها ، وليس العكس .

## * مبدأ المرة الواحدة :

يمكن أن تعتمد مصداقيتك على أحداث لم تتكرر سوى مرة واحدة فقط : عميل واحد ، صفقة واحدة ...... الخ ؛ فالبشر يميلون الى تصديق ماهو مميز وفريد من نوعة وهذا النوع من الأحداث يسهل رسوخه فى اذهان الأخرين .



### * المصداقية المثبتة :

القابلية للأختبار والأثبات هى أداة قوية لتحقيق المصداقية ، فهى تركز على الأشخاص وتطبق مبدأ " جرب قبل أن تشترى " هنا ، أنت تسمح للأخرين بأن يكون لهم حكمهم الخاص على أى فكرة تحاول توصيلها . و يجعلك استخدام هذا المبدأ فى غنى عن الإعتماد على القوى الخارجية ، فلا تحتاج لأن تدعمك إحصائيات و أرقام ، أو أن تستعين بسلطة ما لتوافق على فكرتك . فأنت تسمح للأخرين بأن يصلوا إلى قرارهم بأنفسهم .

> **أفضل طريقة لتقنع الأخرين هى أن تستخدم اذنيك ، إصغاءً لهم .**
>
> " دين رسك "

### ٥ – مخاطبة العواطف :

على الرغم من أن المعتقدات تعد عنصراً رئيسياً من عناصر ترسيخ الأفكار . إلا أنها ليست كافية ؛ فكلنا نعتقد أن بعض أجزاء العالم تعانى من الفقر والمجاعة ، و مع ذلك لا نعطى ولا نتبرع دائماً ! وكلنا واثقون من أن الأغذية السريعة عديمة الفائدة وغير صحية ، ورغم ذلك فإننا نواصل تناولها ! لكى ترسخ أفكارك إذن ، عليك أن تجعل الأخرين يهتمون ؛ أى أن تخاطب عواطفهم جنباً إلى جنب مع عقولهم .

### ٦ – القصص :

إن الحياة عبارة عن سلسلة من القصص والسيناريوهات المتلاحقة . وعليك كقائد للتغيير أن تعرف كيف تستثمر مهارات القص لإلهام الآخرين والتأثير فيهم ومن ثم أقناعهم وتدريبهم وترسيخ رؤيتك وأفكار التغيير فى ثقافتهم . أحك قصصك بكفاءة وسلاسة وستجد أن الآخرين ينسجمون معك وكأنهم يعايشون قصتك ويفهمون مثلك ما تعلمته منها. فتترك داخلهم أثراً عميقاً لا يمحى . أكتشف سر القصص سواء كانت القصص حقيقية أم خيالية، فسيدهشك أن تعلم أنها تعكس الواقع أكثر مما تفعل الحقائق المجردة . فإذا فهمت البعد النفسى الكامن فى القصص فستدرك لماذا تلمس القصص شغاف القلوب وتخترق الحواجز القائمة بينك وبين الآخرين تلك الحواجز التى تعجز المعلومات والحقائق المجردة عن تخطيها . إن ما تستطيعه القصة تعجز عنه المعلومات ، و الإدارة بسرد القصص هى أحد أساليب الأتصال التى يستخدمها القادة الحكماء عندما يرغبون فى تشجيع مرؤسيهم على الألتزام بالأوامر التى يلقونها عليهم أكثر من الألتزام بحرفية هذه الأوامر.

## ماهــــــى القصة ؟

القصة هى الثوب الذى نلبسه للحقيقة المجردة التى يمكن أن نقولها فنجرح الآخرين ، وهى تنطوى على طاقة حافزة خارقة وحافزة للأفراد ، وذلك لأنها تدفعهم للتفكير وإعمال أذهانهم فى سبيل الوصول إلى حقيقة ما ترمى إليه .

ضــــرب المثــــل الصــــالح والقدوة ليسا مجرد وسيلة للتأثير فى الأخرين . إنهمـا الوسيلة الوحيدة .

" ألبرت اينشتاين "

فمهما كان فحوى الرسالة التى تود توصيلها إلى الطرف الآخر، سواء كانت نقداً أو تحذيراً أو نصحاً أو تأييداً أو حتى اذا كنت ترغب بمصارحته بما يعتمل بداخلك من مشاعر شخصية ، فليس هناك أفضل من أستخدام القصص لتوصيل هذه الرسائل مع ضمان عدم مضايقته أو أثارة أى مشاعر سلبية داخلة . فالقصة تسعى بذلك إلى الإقناع والتأثير بينما تسعى المعلومات والأوامر إلى الإبلاغ والإخبار فقط.

أثناء سردك لحكاياتك قد تجد بعضهم يبتسم وتجد آخرين يقطبون جبينهم ، فتظن أن بعضهم لا يعيرك أذاناً صاغية، ولكنهم فى الحقيقة يقومون بوزن كل حرف تتفوه به . فردود أفعال الآخرين على حكاياتك وقصصك تختلف وتختلف كذلك مواقفهم تجاهك تبعاً لما فهموه مما تلقيه على مسامعهم . وهكذا تتغير مواقف الآخرين من لحظة لأخرى ومن قصة لأخرى . ولكن ما يبقى ولا يتغير هو الرسائل التى يلتقطها الآخرون والتفسير الخاص الذى يسبغه كل منهم على كل رسالة.

## قصة " اقرا افكاركم"

إحك قصة توحى للحاضرين بأنك تقرأ أفكارهم وهذا ليس صعباً البتة ، فإذا درست خلفيات المستمعين فسيمكنك أن تستنتج أعتراضاتهم المحتملة ، وعندما تتناول اعتراضاتهم فأنت تجردهم من أسلحتهم الأعتراضية ، فمن الطبيعى أن يعترض المستمعون بشكل أو بآخر على كل مدرب أو محاضر أو مدير أوقائد يخاطبهم لأول مرة . وعندما تخمن أعتراضاتهم وتعالجها قبل أن ينطقوا بها ، فأنك تضع حجر الأساس الذى ستبنى عليه مصداقيتك ، لأنك بذلك تثبت لهم بعد نظرك .



## القصة لا تحتاج إلى سلطة:

تحتاج معظم الأحاديث والحوارات والأتصالات إلى سلطة المرسل لتوصيل فحواها للطرف الآخر. فمثلاً لا يصح أن تنتقد موظفاً إلا اذا كان منصبك يسمح لك بذلك ، ولا يصح أن تأمر عاملاً أو ترشده إلا اذا كانت سلطتك الإشرافية أعلى منه. ومن غير المقبول أن تصرح برأيك بصدد أية مسألة إلا اذا كان أطراف هذه المسألة يحترمون شخصيتك ويقدرون خبرتك ويمنحونك القدر المناسب من السلطة التى تمكنك من التصريح برأيك .

يحدث عكس ذلك فى حالة القصص، فهى لا تستند إلا إلى سلطة الحكمة. فالقصة تصدر غالباً عن شخص حكيم ، فيقبلها الآخرون دون رغبة فى التمرد ، ولكن برغبة صادقة فى الفهم والتعلم والنفاذ إلى الأسرار والرموز الضمنية فى داخلها وتنفيذ الرسالة التى تقصدها .

## القصة والحقيقة الإنسانية

> خيالك أيها الإنسان يساوى أكثر بكثير مما يمكنك أن تتخيل .
>
> " لويس أراجون "

القصة أكثر صحة من الحقيقة الإنسانية ذاتها، فكل إنسان يرى الحقيقة من وجهة نظر واحدة وأحادية ، هى وجهة نظره هو . ويتعذر عليه الإلمام بكل جوانب الحقيقة من وجهات النظر الأخرى المختلفة عن وجهة نظره . ولكن القصة تعبر غالباً عن أكثر من وجهة نظر ، وذلك بعدد الأشخاص الذين يستمعون إليها وبعدد الشخصيات التى تلعب أدوارها داخل القصة فتكون لها قدرة هائلة على الأقتراب من الحقيقة الواقعية بشكل أكبر مما يحدث فى الأحاديث العادية، لأنها تقترب من الحقيقة من زوايا ووجهات نظر متعددة.

## تتغير الكلمات وتبقى القصص:

الشىء الذى يرسخ فى ذاكرتك عن أى إنسان هو القصص : القصص التى ألقاها على مسـامعك ، والقصص التى رأيته يلعب فيها أدوراً أساسية أو ثانوية ، وصرت تحرص على أن تحكيها لكل من يقابلك . أحتفظ بقصصك كما تحتفظ بنقودك وبعلمك وبخبرتك فقصصك هى المادة الخام لرصيدك من الجاذبية الشخصية .



# قصة العطاء

سرد الطبيب المسئول عن مشروع التبرع بالدم على جمهور المتبرعين حكاية (البحر الميت) فقال أن البحر الميت وبحيرة طبرية ينبعان من نفس النقطة. إلا أن مياه البحر الميت لا تتدفق فى مخارج أو مخارج أخرى ولا ترتحل أو تسافر كما يحدث للبحيرة . فبحيرة طبريا لها مخارج وموارد أخرى تصب فيها، مما يجعلها تجدد مياهها بشكل دائم . أما البحر الميت فلا يصب فى أى مكان ولكنه يأخذ فقط من منبعه. ونظراً لإنعدام حركته وعدم تجدد مياهه ، فأنه يكتفى بتلقى الأملاح والرواسب من المياه الأخرى حتى أرتفعت نسبتها فيه ، وأصبح كما يطلق عليه الناس ( ميتاً ) بعد أن سمع الجمهور هذه القصة تقدم الناس بحماس للتبرع بالدم . تحمل هذه القصة رسالة ، وهى أن من يعطى يتجدد ، ومن يأخذ ويبخل يمت، ولكن تخيل لو أن الطبيب أكتفى بأن قـال للناس : " ياأخواتى إن من يعطى يتجدد ومن يبخل يمت " هل تعتقد أن هذا الوعظ سيقنع الحضور بالتقدم للتبرع بالدم؟



# إستكشاف التميز

إستكشاف التميز هو أحد المناهج الحديثة لقيادة التغيير ؛ إذ يعد نموذجاً فريدا يواكب القيم والمعتقدات و التحديات التى تواجه قادة التغيير فى عالم اليوم . فهو يساعد على قيادة التغيير على نطاق واسع ، الأمر الذى من شأنه أن يلهم كل فريق العمل الداخليين والشركاء الخارجيين فى أى بيئة عمل تتسم بالثراء والتنوع و الإختلاف .

> شخص واحد يؤمن بقدرتـه ويصر علـى تحقيق أهدافـه ، أقوى من ٩٩ شـخص لا يملكون سوى الأمانى
>
> " جون ستيوارت "

من مميزات منهجية أستكشاف وتقدير التميز قدرتها على تحويل ممارسة إدارة التغيير من التطلع إلى المساعدة الخارجية إلى ممارسة تنظيمية تنبع من الداخل فهى تقوم وتعتمد على الموارد الذاتية بدلاً من الأعتماد على التأثير الخارجى . وهى منهجية تنطلق من فكرة أن المنظمات فى جوهرها ليست مشكلات يتعين علينا حلها ، بل أن العكس هو الصحيح ، فالمنظمات حلول لمشكلات وليست مشكلات تحتاج الى تدخلات وعمليات جراحية خارجية . وإنطلاقاً من هذا المنظور فهو يعتبر منهجاً إيجابياً يقوم على نقاط القوة الموجودة داخل المنظمة للعمل على إدارة التغيير من خلالها .

وعلى الرغم أنه قد يبدو ظاهرياً أن هذا النهج بديهى ويعتبر أمراً واضحاً وجيداً ومعروفاً لمعظم القادة والمديرين ، ولكن عندما نمعن النظر فى الكيفية التى تتم بها ممارسة إدارة التغيير ، سنرى بوضوح أن معظم برامج التغيير تقوم على استيراد مفاهيم وتطبيقات واستشارات من الخارج لتغير فى الداخل ، فتكون النتيجة فى أغلب الأحيان فشلاً ذريعاً .

على العكس من ذلك فإن منهج إستكشاف التميز يفترض أن لكل منظمة أو مجتمع مصادر ثراء وتميز غنية وزاخرة بالوقائع والمواقف الإيجابية غير المستغلة ، وهذه تشمل ما يتبادله الناس من أحاديث حول التاريخ والقدرات الماضية أو الحالية أو المستقبلية ، أى أحاديث النواة البناءة و المركز الأيجابى و التاريخ المضئ . ويعمل إستكشاف التميز على الربط المباشر بين المعرفة و الطاقة المتاحة فى تلك النواة وبين أهداف التغيير التى تتبناها المنظمة أو المجتمع ، وبذلك نجد التغيرات التى كنا نظنها مستحيلة فى السابق تتحول فجأة الى إمكانات محتملة وممكنة على جميعى الأصعدة .

## المراحل الأربع الرئيسية لعملية استكشاف التميز :

### ١ – الإستكشـــاف :

مرحلة الاستكشاف هى مرحلة تعبئة النظام بأكمله من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية لصياغة مواطن القوة و الوقوف على أفضل الممارسات وتحديد " أنجح التطبيقات فى الماضى والحاضر " .

### ٢ – الحلـــــم :

وهى مرحلة رسم صورة واضحة للرؤية المطلوبة والنتيجة النهائية التى ستكون عليها ، وتحديد علاقتها بالإمكانات التى تم إكتشافها ومدى توافقها مع الهدف الأسمى ، مثل : " ماالذى يدعونا العالم الى تحقيقه ؟ " أو " كيف نجعل منظمتنا أو مجتمعنا أو عالمنا مكاناً أفضل ؟ "

### ٣ – التصـميـــم :

يتم فى هذه المرحلة وضع مقترحات لبناء المنظمة النموذجية ، بحيث يتم تصميم شكل للمنظمة وفقاً لما يشعر الأفراد بأنهم بحاجة إليه وسيستفيدون منه ،

### ٤ – الإنطـــلاق نحـو الأهـداف :

وفى هذه المرحلة يتم دعم القدرة الإيجابية للنظام بأكمله على نحو يضمن إرساء قواعد الأمل وتحقيق الإستدامة على درب التغيير الإيجابى و الأداء الرفيع .

## التحول من طريقة حل المشكلات الى استكشاف التميز

| حل المشكلات | إستكشاف التميز |
|---|---|
| ١ - وجود مشكلات وتحديدها | ١ – تقدير وتقييم أفضل الخصائص الموجودة فى المنظمة |
| ٢ - تحليل الأسباب | ٢ – تصور ما يمكن حدوثه |
| ٣ - التحليل ووضع الحلول الممكنة | ٣ – مناقشة ما يجب عمله |
| ٤ - وضع خطة عمل ( علاج المشكلة ) | ٤ - الأفتراض الأساسى هو أن فى المؤسسة فرصة يجب اكتشافها و إقتناصها |
| ٥ - الأفتراض الأساسى هو أن فى المؤسسة مشكلة يجب حلها | |

# تغيير عادات الآخرين

إذا كان هناك شئ واحد تتمنى أن تراه فى أعضاء فريقك فهو أن تصبح الجدية و الإخلاص فى العمل " عادة " متأصلة فيهم ، بدلاً من العادات السلبية التى تتملكهم . فأنت تقضى أوقاتاً طويلة تبحث عن الأسلوب الأمثل لتغيير عادات أبنائك و أصدقائك وموظفيك وأعضاء فريقك نحو الأفضل لكن هيهات . وفى هذا يقول ( مارك توين ) :

" كل منا يرى أن أكثر شئ فى العالم يحتاج لتغيير هو عادات الآخرين "

فأنت تشعر دائماً أنك مهما أجزلت فى العطاء ، أو بالغت فى توقيع العقوبات على فريقك ، فإن استجابتهم تبقى أقل مما تتمنى . فإذا مالجأت إلى العقوبات ، انخفضت الروح المعنوية ؛ وإذا ما لجأت إلى المكافآت ، تضخمت النفقات وتطلعوا للمزيد منها .

لا يكفى أن تتخلص فقط من الأعمال غير الضرورية . يجب أن تتخلص أولاً من الأفكار غير الضرورية ، لأن الأولى هى دائماً نتيجة الثانية .

" فولتير "

## كيف يمكنك تغير العادات :

العادات هى أفعال وتصرفات سبق أن قام بها الفرد فحصل على نتيجة إيجابية وتعزيز من أخرين ، ولذلك تعود عليها وواظب على إتيانها حتى أصبحت طبيعة مكتسبة فيه بفعل التكرار ، واصبح يفعلها بشكل تلقائى دون تفكير فى عواقبها .

وعلى هذا فإن كل العادات القديمة تتمتع بتأييد إيجابى من الماضى ، ولذا يصعب تغييرها فى الحاضر . ولكن هذه الصعوبة يمكن التغلب عليها !

فإلى جانب قوة العادات ، التى تستند الى سلطة الماضى ، يتمتع الإنسان بقوة أخرى تستند الى سلطة الحاضر ، وهى " قوة التعلم " .

فإذا كنت تعتقد أن فريقك لا يتمتعون بعادات إيجابية فى العمل ، فأنت فقط تفكر فى الماضى ، لأنك تستطيع تغيير عادتهم بفعل قوة التعلم .

فإذا ما أردت توجيههم بشكل واع لتغيير عاداتهم السلبية ، وتكسبهم عادات أكثر ايجابية ، فعليك أن تستخدم التعزيز الإيجابى فقط . أى أن تعزز فيهم السلوك المرغوب ، وتتجاهل منهم كل ماعدا ذلك .

## التعزيز الإيجابي :

" التعزيز الإيجابى هو مكافأة عن فعل ما ، ينتج عنها تكرار هذا الفعل مرات ومرات، حتى يصبح عادة تلقائية لدى الإنسان بحيث يبدأ بتكرار الفعل دون أن يفكر فى الحصول على المكافأة فى كل مرة " . ويعمل التعزيز الإيجابى على تأصيل عادات جديدة لدى أعضاء الفريق على شرط مراعاة المبادئ التالية :

** هناك أشكال مختلفة من التعزيز الإيجابى تلائم كل حالة على حدة . فليس هناك تعزيز إيجابى يصلح ليطبق على كل أعضاء الفريق بالجملة . فما قد يعتبره أحد الأفراد مكافأة قد يعتبره أخر عقابا .

** التعزيز الإيجابى لا يضع شروطاً أو حدوداً لما يمكن تحقيقه . فلا يمكن توقع أداء فريقك فى المستقبل بناء على اختبارات الذكاء أو على أدائهم فى الماضى . إذا عززت كل تحسين أو تطوير يحققه فريقك ، فإن الإنتاجية ستذهلك .

** يجب أن يقترن التعزيز الإيجابى بالفعل المراد تشجيعه ، بشكل مباشر وفورى ، وإلا فقد تاثيره : فالمكافأة التى تأتى بعد فترة من العمل ، تزول عنها البهجة وربما تنسى مناسبتها .

** التعزيز الإيجابى يزيد ثقة الأفراد بأنفسهم وإمكانية الإعتماد عليهم . لكن بشرط أن تتم المكافأة والتعزيز مقابل فعل حقيقى وإنجاز فعلى حققه الفرد . إذا نافقت فريقك وشجعتهم بالكلام المعسول مفتعلاً أحد المواقف لتشجيعهم دون اقتناع . فإنك ستحصل على نتيجة عكسية لما تريد .

** التعزيز يرفع الروح المعنوية ويزيد الثقة ، والمزيد من الثقة بالنفس يعتبر تعزيزاً إيجابياً . فالناس يحترمون أنفسهم أكثر عندما يستحقون مايحصلون عليه ، سواء كان عشرات الملايين أو مجرد كلمة إطراء عابرة .

** يمكن للتعزيز الإيجابى أن ينجح أيضاً فى تعزيز عادة سلبية كما ينجح فى تعزيزعادة إيجابية. فمثلاً ، إذا قمت بترقية أحد أعضاء فريقك إلى فرع أخر لتتخلص من مشاحناته مع زملائه ، فإنك بذلك قد تشجعه على التشاحن مع زملائه الجدد فى موقعه الجديد .

**إذا وجدت نفسك فى بيئة عمل تركز على حل المشكلات والسلبيات فتأكد أنها بيئة غير منتجة.**

## ذبول العادات :

> **إذا لم تغير ما تفعله دائماً ، فلن تغير النتائج التى تحصل عليها دائماً .**
>
> " بيتر فرانسسكو "

فى كل مرة يأتى فيها الفرد تصرفاً معيناً لا يتم تعزيزه أيجابياً فان هذا التصرف يذوى ويذبل شيئاً فشيئاً حتى يختفى من منظومة عاداته العملية . يحدث ذلك لجميع التصرفات والعادات سواء كانت سلبية أم أيجابية . وهناك ثلاث مراحل لذبول العادات و احتضارها ، وهى :

- ***إرتفاع مفاجئ فى حدة التصرف المحتضر :*** وهو يشبه ارتفاع حرارة الجسم التى تسبق الشفاء . يحدث ذلك لدى الطفل الذى يبكى ليجتذب انتباه والديه . فهو عندما يلاحظ أن بكاءه لم يجذب انتباههم وقبل أن يقرر التوقف عن البكاء ، يرفع صوته بشدة قبل أن يصمت تماماً .
- ***الإنفعال :*** فى هذه المرحلة يدرك الفرد عدم جدوى التصرف الذى قام به ، وأن عليه أن يغيره أو يتراجع عنه ، فتنتابه نوبة إنفعال . تعبر عن حيرته ورغبته فى إنهاء الموقف بسرعة .
- ***ظهور مؤقت وأخير للتصرف المحتضر :*** قد يظهر التصرف مرة أخيرة قبل أن يزول للأبد . ولكنه فى هذه المرة يظهر ليختفى ، بمعنى أن التصرف لايتم بنفس التلقائية والقوة المعتادة ، بل يبدو فى صورة باهتة ذابلة ، ويكون مصحوباً بكثير من التعقل من صاحبه ، وكأنما يقوم بهذه الخطوة لتأبين هذا التصرف ، وتأكيد موته .

## نصائح للتعزيز الإيجابي :

- ***دع الشخص يتفاخر بإنجازاته :*** امنح عضو فريقك فرصة ليفاخر بإنجازاته أمامك ، بأن تطرح عليه السؤال : " كيف فعلت ذلك ؟ " ثم إصغ له بإهتمام ، وشجعه على الإستفاضة فى الشرح ليتناول تفاصيل العمل ، دون أن تدفعه للإختصار . وهنا يبدأ فى وصف المشكلات التى واجهته وكيف تعامل معها وتغلب عليها . الحوارات المفتوحة مع أعضاء فريقك تعتبر نوعاً من التعزيز الإيجابى . فمن خلالها يضع الفرد لنفسه توقعات عالية من الأداء ولا يسمح لنفسه بالتراجع عنها – حتى لو أراد .

- ***لا يعنى التعزيز الإيجابى أن تبالغ*** فى المكافآت ، ولا أن تمجد الإنجازات العادية وكأنها أفعال خارقة ، ولا أن تصف الأخرين بما ليس فيهم .

- ***لا تستخدم التعزيز الإيجابى والسلبى فى وقت واحد :*** وذلك من قبيل القول : " أنت أكفأ فرد لدينا ... ولذا فإن أخطاءك قاتلة ... وأنا أعلم أنى يجب أن أكافئك ، ولكن مافعلته يحتم على أن أعاقبك ...." مثل هذا الإسلوب المراوغ ، يفوت على الشخص الفرصة للتعلم . فهو لن يعلم لماذا تريد مكافأته ولن يعلم أيضاً على ماذا تم عقابه . وبذلك فإنه لن يطور أية عادات إيجابية ، وكذلك فإنه لن يتعظ من العقاب الذى توقعه عليه .

- ***لا تحول التعزيز الإيجابى إلى عقاب :*** فمن القادة والمديرين من يكافئ الجادين من فريقه بإسلوب وحيد وهو زيادة المهام التى يسندها إليهم الى الحد الذى يجعلهم يندمون على أدائهم المتميز من البداية .

- ***لا تفترض أن فريقك يعلمون أنك تقدرهم*** : بل ذكرهم بذلك بإستمرار ، ليس عن طريق الكلام ، بل عن طريق الفعل .

إن التعزيز الإيجابى عندما يبدأ فى بيئة العمل الناجحة ، فإنه ينتشر ولا يتوقف . الأفراد الذين يتلقونه يشجعون قائدهم على منحه لزملائهم . وهو قوى ومعدى وفعال ، فإذا مارسه ٥% من أعضاء الفريق ، فإن كل المجموعة وكل المنظمة تغير سلوكها .

وقد أثبتت التجارب أن المنظمات المتميزة تقدم من التعزيز الإيجابى أربعة أضعاف ما تقدمه من العقاب . فحاول أن تكون ٨٠% من تصرفاتك إيجابية ومعززة ، مقابل ٢٠% فقط عقابية وجزائية .

**اذا مدحتنى، فقد لا أصدقك.**
**واذا أنتقدتنى، فقد لا أحبك.**
**واذا تجاهلتنى، فقد لا أغفرلك.**
**ولكن اذا شجعتنى، فلن أنسى لك هذا الصنيع.**

" ويليام أرثر"

# خطوات قيادة التغيير

بعد أن استعرضنا معاً فى الصفحات السابقة المفاهيم الرئيسية لعملية التغيير ، و صفات قائد التغيير ، وبعض الأستراتيجيات الهامة فى قيادة التغيير ، يتبقى لدينا أهم موضوع فى قيادة التغيير ألا وهو : ماهى الخطوات التى يجب علينا إتباعها لقيادة التغيير ؟

وأرى أن نموذج " جون كوتر " استاذ إدارة الأعمال فى كلية هارفارد ، و مؤسس ورئيس شركة " كوتر وشركاه " وهى شركة استشارية مقرها " كامبردج " ، هو النموذج المثالى لقيادة التغيير ، يشرح فيه خطوات قيادة التغيير فى خطة عمل من ثمانى خطوات .

إلا أن " كوتر " قبل أن يبدأ فى شرح تلك الخطوات أكد على تمهيد هام لتلك الخطوات وهو :

## الحاجة الى قادة الأعمال :

حيث تحتاج أى منظمة إلى قيادة ذات كفاءة عالية بدلاً من الإدارة ، حتى ولو كانت هذه الإدارة تتسم بالتفوق و الإمتياز . لذلك فإن تغيير أى منظمة من المنظمات يتطلب فى المقام الأول وقبل كل شئ ، قادة يفهمون عملية تغيير العمل و قادرين على تنفيذها .

ويكاد يخطئ الجميع عندما يرون أنهم يستطيعون " إدارة التغيير " داخل أى منظمة ، بينما تعتبر فى الواقع " قيادة التغيير " أكثر أهمية من ذلك بكثير . أو بمعنى أخر ، إن أى عملية تغيير يقوم بها المديرون ستبوء بالفشل . بينما تتم عادة التغييرات الهامة الدائمة فقط عندما يقوم بها القادة

> **التغيير يُقاد و لا يدار**
> **"جون كوتر"**

وهذه قضية من القضايا الكبرى نظراً لأن معظم المنظمات تميل إلى بناء وإعداد مديرين ، لا قادة أعمال . فالمديرين على درجة عالية من الكفاءة والبراعة فى كافة المجالات المتعلقة بالتنظيم ، والعمالة والتخطيط ، ووضع وإعداد الميزانيات ، والمراقبة وتناول المشاكل وحلها . وهذه كلها مهارات هامة وقيمة فى سياق القدرة على الإبقاء على سير العمل فى سهولة ويسر. بيد أن بناء عمل من لا شئ – الذى هو فى الحقيقة مهمة القائد – يتطلب منظومة مختلفة تماما من المهارات .



## خطوات عملية قيادة التغيير :

للقيام بإجراء تغيير ناجح ودائم داخل أى منظمة عمل ، هناك مجموعة من الخطوات أو المراحل يجب القيام بها ، وهى :

١ ـ إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة مُلحة

٢ ـ إقامة تحالف لقيادة التغيير

٣ ـ وضع رؤية وإستراتيجية للتغيير

٤ ـ العمل على توصيل هذه الرؤية لكافة أفراد المنظمة

٥ ـ إعطاء الأفراد سلطات وصلاحيات للتحرك والعمل

٦ ـ تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير

٧ ـ تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضى قدماً

٨ ـ ترسيخ وتثبيت التغيير فى ثقافة المنظمة

ويرجى ملاحظة أن إتمام هذه العملية بالتسلسل أمر هام ولابد منه . حيث يتوقف نجاح كل مرحلة من هذه المراحل على المرحلة التى تسبقها :

فالخطوات من ١ الى ٤ تعمل على تقسيم الوضع الراهن ...... والخطوات من ٥ الى ٧ تقدم الممارسات الجديدة ..... والخطوة ٨ تعمل على تثبيت وترسيخ هذه التغييرات فى ثقافة المنظمة .

وعلى الرغم من إمكانية إتخاذ العديد من هذه الخطوات فى وقت واحد ، إلا أن تخطى أياً من هذه الخطوات بشكل كلى يعنى عدم بناء قاعدة قوية للتغيير يمكنها أن تبقى وتتحمل ، وقد يؤدى هذا إلى حدوث مشاكل أثناء المراحل المتاخرة من التغيير .

## الخطوة الأولى : أوجد إحساساً بالإلحاح

## كيف تكافح الكسل والرضا عن الذات :

فى منظمة تضم مائة فرد فإن عشرين منهم على الأقل يجب أن يتجاوزوا واجبات العمل التقليدية من أجل إحداث تغيير فعال . هذا يعنى أنه يجب إقناع ربع أعضاء المنظمة بأن التغيير ضرورى ، ليس غداً أو بعد غد ، بل الأن .

ومع ذلك ، ففى العديد من المنظمات لا يقتنع الأفراد بضرورة التغيير إلا عند نقطة معينة . فإذا لم تستطع تحويل هذا الرضا والتراخى إلى إحساس بالعجلة فلن تحصل على التعاون الذى تحتاجه لإحداث التغيير .

> قدرتي على بث الحماس في نفوس رجالي هي اعظم ما أملك فبالتقدير والتشجيع تحصل على افضل ما لديهم .
>
> " تشارلز شواب "

## مصادر الرضا عن النفس والتراخى :

هناك العديد من العوامل التى تؤدى الى شيوع الرضا عن الوضع الراهن فى المنظمات، وعليك أن تعرف كيف تتخلص منظمتك من هذا الإحساس الذى يؤدى إلى تواضع الطموحات . وتعد أكثر هذه العوامل شيوعاً :

** عدم وجود تهديد واضح وصريح للعمل على الوضع الحالى .

** توافر كم كبير من الموارد لدى المنظمة بالفعل .

** انخفاض أو عشوائية المعايير و المقاييس الداخلية التى يقاس بها أداء العمل .

** تركيز معظم الأفراد داخل المنظمة على أداء مهامهم الوظيفية فقط ، بدلاً من الإهتمام والتركيز على الأداء الكلى للمنظمة . أو بمعنى أخر إفتقاد أو غياب الشعور بالمسئولية .

** غياب عمليات التغذية المرتجعة الحقيقية أو رجع الصدى من مصادر خارجية .

** سيطرة ثقافة رفض نقل الأخبار السيئة أو النقد ، أو فضيلة إنكار الأخبار السيئة ، بالإضافة إلى وجود رغبة فى تجاهل أى شئ قد يؤدى إلى مزيد من العمل .

** وجود كبار المسئولين ممن لا يهتمون بالمستقبل ، ومن يهدءون من روع الأخرين ويعطونهم إحساساً كاذباً بالطمأنينة لسير وضع العمل الحالى .

إذا ، فكيف تستطيع تضخيم الحاجة الملحة لضرورة القيام بتغيير ، فى ظل هذا الرضا عن النفس و الإطمئنان إلى الوضع الحالى الذى يعتبر عدواً لهذا التغيير ؟ .... فى الحقيقة ، يتطلب هذا عادة أفعال تتسم بالجراءة و الجسارة ، بل قد يتطلب كذلك أفعالاً و إجراءات تثير الجدل والخلاف ، من بينها :

*** العمل على خلق أزمة واضحة تمام الوضوح تبين خطورة الإستمرار فى العمل على وضعه الحالى ؛ كالسماح بحدوث خسارة ، أو تجنب إجراء تصحيح لأحد الأخطاء الممكنة .

*** تطبيق سياسة تقشف ، للعمل على إزالة الشعور بنجاح المنظمة الواضح .

*** وضع أهداف أداء عالية جداً ، فيصعب تحقيقها من خلال العمل بما هو معتاد .

*** نشر وتداول أى بيانات أو معلومات توضح وتبين وجود نقاط الضعف التنافسية .

*** إيجاد مواقف يتعامل فيها أعضاء الفريق مع العملاء الذين يبدون إستيائهم وعدم الرضا ، أو مستقبلى الخدمات الغير سعداء الذين يشعرون بخيبة الأمل والإستياء .

*** الإستعانة بمستشارين يقدمون البيانات الصادقة الأكثر أهمية للقيادات .

*** تشجيع القيادات العليا على التوقف عن " الأحاديث الوردية " عن سير ونجاح العمل ، ودفعها بدلاً من ذلك ، إلى التركيز على التحديات التى تواجهها المنظمة .

*** تعليم الأفراد وتوعيتهم بالفرص التى تلوح مستقبلاً ، وكيف أن المنظمة بوضعها الحالى غير مؤهلة لإستغلال هذه الفرص والإستفادة منها .

**القائد هو الشخص الذى يتسلق أطول الأشجار، ويمسح المنطقة بالكامل .. ويصيح " تلك ليست الغابة الصحيحة "**

" ستيفن كوفى"



يقوم قادة التغيير ممن يتمتعون بالحنكة والذكاء بإثارة أزمات مصطنعة بدلاً من الإنتظار حتى تحدث أزمات حقيقية . إنهم يعملون بمنظور أنه من الأفضل دائماً أن تقوم بخلق مشكلة لنفسك بينما لايزال لديك الوقت الكافى لعلاجها ، بدلاً من أن تضطر إلى مواجهة مشكلة حقيقية يفرضها عليك الواقع والأوضاع . ولابد أن يدرك كل فرد من أفراد المنظمة أن الوضع الحالى للعمل بات غير مقبول . وهكذا كلما كان الشعور بالحاجة الملحة للتغيير أكبر ، كلما كانت فرصة مبادرة التغيير فى الأستمرار والمضى قدماً أكبر .

## الخطوة الثانية : التحالف لقيادة التغيير

## بناء تحالف قوى لتحقيق مطالب التغيير

التحولات الكبرى تنسب غالباً الى كبار المسئولين . ومع ذلك لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة ، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس ، والقضاء على كل العقبات ، وتحقيق إنتصارات فى الأجل القصير ، وترسيخ التغيير فى ثقافة المنظمة ..... الخطوات الثمان فى عملية التغيير تستلزم فريقاً من القادة وليس فرداً واحداً . ولكن ليس أى فريق .

### أوجد الناس الملائمين :

الإتكال على فريق ضعيف للتغيير أسوأ من عدم وجود فريق على الإطلاق . الفريق الذى تحتاجه يجب أن يشكل تحالفاً من قادة المنظمة لهم تسلسل قيادى عالى ، علاوة على مصداقية ومهارات فى فنون القيادة . على سبيل المثال ، ضع القادة الأساسيين فى هذا الفريق لأنهم فى وضع يتيح لهم التأثير المباشر على دوائرهم . كما يجب أن يتضمن الفريق كبار المنفذيين ممن قضوا مدة طويلة فى المنظمة لأن لهم رؤية أوسع عن المنظمة والعمل .

**يمكنك عمل ما لا يمكننى عمله .. ويمكننى عمل ما لا يمكنك عمله ، ويمكننا معاً تحقيق أنجازات عظيمة .**

" الأم تريزا"



## الثقة والأهداف المشتركة :

الثقة والعمل بروح الجماعة أمران حيويان لنجاح التحالف . فإنه لا يمكن قيادة كل فعاليات المنظمة إذا كان هناك صراع فى جنباتها ، أو سوء إتصال بين أقسامها ، أو افتقار إلى الإحترام بين أعضائها . لابد أن يكون التحالف متحداً وراء هدف عام . ولا يمكن أن يحدث هذا بدون ثقة . ولكى توجد الثقة ، يفضل فى المراحل المبكرة للتغيير أن يجتمع أفراد فريق التحالف خارج مكان العمل لتنمية الثقة بينهم .

## الخطوة الثالثة : وضع رؤية وإستراتيجية التغيير

الرؤية أمر مهم لأى عملية تغيير لأسباب ثلاثة:

بلا رؤية يجمح الشعب

" سليمان الحكيم"

### أولاً توضح الأتجاه:

فإذا لم تكن تعرف فى أى أتجاه تسير، فسوف تجد نفسك فى مكان آخر . وغالباً ما يحدث لبس فى أوقات التغيير وتثار التساؤلات عما إذا كانت التغييرات ضرورية أم لا ؟ ، وإلى أى إتجاه سوف يقودنا التغيير ؟ .

والرؤية تقول للناس : " هذا هو الطريق الذى يقودنا إليه التغيير . "

### ثانياً الرؤية تحفز الناس:

على أتخاذ أجراءات ليست بالضرورة فى مصلحتهم فى الأجل القصير والتغيير عادة ما يخرج الناس من مناطق الراحة ومن أيام الطمأنينة ؛ لأنه يتطلب العمل بصورة مختلفة أو مع وجود موارد قليلة . وتبين الرؤية الجيدة للناس المستقبل الأفضل الذى عليهم أن يضحوا من أجله اليوم.

### ثالثاً الرؤية تساعد على التنسيق:

كل واحد يجب أن يعرف إلى أين تتجه المنظمة ويقوم بواجبه دون أن يرجع فى كل صغيرة وكبيرة إلى القائد ، وبدون رؤية مشتركة يختلف الناس باستمرار حول ما يجب أن يفعلوه .

# الرؤى الفعالة:

## تتسم الرؤى الفعالة بست سمات أساسية على الأقل:-

١ - تنقل صورة متخيلة : عن المستقبل البعيد

٢ - تخاطب مصالح الناس : فى الأجل الطويل ، فالرؤى الغائمة التى تتجاهل المصالح المشروعة لبعض الجماعات ، سيهاجمها الناس الذين سوف يقتلون عملية التغيير من خلال المقاومة السلبية .

٣ - تتكون من أهداف واقعية يمكن تحقيقها : لابد أن تكون الرؤى طموحة بما يكفى لإرغام الناس على الخروج من الروتين المريح . فالتحسن فى شىء ما بنسبة خمسة فى المائة ليس رؤية . ولكن الرؤية هى أن نكون الأفضل . ووضع اهداف صعبة ليس مثل وضع أهداف مستحيلة . الأهداف المستحيلة تفتقر إلى المصداقية ولا تحفز على العمل .

٤ - واضحة بما يكفى لإرشاد عملية أتخاذ القرار : الرؤى الفعالة مركزة بما يكفى لمساعدة الفريق على أتخاذ قرار بشأن أى الأفعال أهم . الرؤى الغامضة مثل " أن تكون المنظمة عظيمة " لا تقدم أية معلومة عما ينبغى عمله .

٥ - مرنة بما يسمح بالمبادرة الفردية : مثل التكيف مع الظروف المتغيرة ، لا يجب أن تكون الرؤى غامضة كما لا يجب أن تكون محددة جداً لدرجة تقتل المبادرة .

٦ - من السهل شرحها : اذا كنت لا تستطيع أن تشرح رؤيتك إلى شخص فى أقل من خمس دقائق دون أن تأسر أهتمامه فأن الرؤية غير مركزة ، ومن ثم أعمل على توضيحها من جديد.

**إن وجود رؤية عمل تفتقد إلى كل مقومات الفاعلية والتأثير قد تكون أسوأ بكثير من عدم وجود أى رؤية على الإطلاق . فالعمل على متابعة السير لتحقيق رؤية ضعيفة من الممكن أن يلقى بالأفراد إلى الهاوية . كما أن استمرار العمل دون التزام يخلق نوعاً من الوهم الخطير .**

" جون كوتر "

## الخطوة الرابعة : توصيل رؤية التغيير لكافة أفراد المنظمة :

بعدما يتم تطوير رؤية التغيير بالكامل ، فلابد من نشرها وتداولها فى كافة ارجاء المنظمة ، إذا كان يرجى لها تحقيق ما وضعت من أجله من تأثير وفاعلية .

## المبادىء السبعة للإتصال الجيد:-

١- **كن بسيطاً :** يجب أن يتم التعبير عن الرؤية ببساطة ، دون استخدام للمصطلحات المعقدة فكلما كانت اللغة المعبرة عن الرؤية أوضح ، كلما كانت أكثر بلاغة .

٢- **تضمين الاستعارات الجيدة :** والتشبيهات أو الأمثلة فى بيان الرؤية ؛ لخلق الصور اللفظية والتصورات التى يرتبط بها كل فرد من أفراد المنظمة .

٣- **تعدد الأشكال :** لابد أن يتردد بيان الرؤية بشكل منتظم فى كافة الإجتماعات والمقابلات والمقالات الصحفية ، والمحادثات التى تحدث فى كل مكان وزمان . فالرؤى العظيمة تسود وتنتشر بشكل كبير .

٤- **كرر وكرر ثم كرر :** حتى تتواجد فى كافة التعاملات والإتصالات اليومية أنها على درجة كبيرة من الأهمية وذات معنى هام .

٥- **كن قدوة :** إذا لم يتصرف قادة العمل وفقاً لهذه الرؤية فلن يعمل بها أحد أخر .

٦- **الصراحة :** يجب شـــــرح وتفصيل نقاط التعارض أو الخلاف الظاهرة ؛ حيث أن ترك أى نقطة خلاف أو تعارض فى رؤية المنظمة دون تناولها يؤدى إلى ضعف مصداقيتها ، وإلى تشتيت الإنتباه والتركيز بعيداً عنها .

> إن القوة الحقيقية لأى رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل غالبية فريق العمل إلى فهم مشترك ، حيث يساعد هذا الشعور المشترك والرغبة فى مستقبل معين فى دفع وتنسيق العمل الذى يحقق التحول المنشود .
>
> " جون كوتر "

٧- **المرونة :** إستمع وأجعل نفسك موضع إستماع ؛ فالقاعدة الحاسمة " أن الإتصال ينبغى أن يسير فى إتجاهين " . إشرح الرؤية ثم إستمع إلى رد الفعل . حيث يمكن أن تتحلى الرؤية بقدر من المرونة يسمح بتغييرها تجاوباً مع المحادثات الجارية بدلاً من إعتبارها أنها " نقش على الحجر " .



## الخطوة الخامسة : تمكين الأفراد من التحرك والعمل :

إن التغييرات الكبيرة لا تتم إلا إذا شارك فيه العديد من الأفراد بفاعلية ، والتخلص من القيود التى تعرقل تطبيق الرؤية ، حينئذ سيزدهر الإبتكار من خلال تمكين الأفراد من العمل بطرق تتوافق مع الرؤية ، والمشاركة الفعالة فى عملية التغيير ، والقضاء على العقبات العديدة التى يمكن أن تعوق التغيير.

> **ليس هناك وصفاً للقائد أعظم من أنه يساعد رجاله على التدريب على القوه والفعالية والتأثير .**
>
> " منسيوس "

وأكبر أربع عقبات تقف فى طريق تمكين الأفراد فى هذه المرحلة هى :

١- ***الهيكل التنظيمى :*** يمكن لهيكل المنظمة أن يصد أية مبادرة حتى من أكثر الناس نشاطاً . فالتغيير يتطلب تعاوناً بين الوظائف و الأقسام والفرق المختلفة . ولكن الجدران التى تفصل بين تلك الفرق ذات العقليات المستقلة تبطئ عملية الإتصال وتشل التعاون . ويمكنك علاج هذه المشاكل بتوطيد أواصر التعاون بين الأقسام المختلفة .

٢- ***المهارات :*** الإفتقار إلى التدريب يمكن أن يكون عقبة فى طريق التغيير . إذ ليس من السهل الإقلاع عن عادات ومواقف درجت عليها لسنوات . فغالباً ما يتعلم الناس المهارات الفنية ولكنهم لا يتعلمون المهارات الإجتماعية والمواقف السلوكية اللازمة لإحداث التغيير . فلا يكفى أن تقول : " حسناً أنت مفوض ومسئول وعليك القيام بالتغيير ؛ فإذهب وغير ." يجب أن تمنح الفريق ما يحتاجونه من تدريب للإستعانة بسلطتهم .

والتمكين بمفهومة العلمى يتضمن أربعة عناصر أساسية لا يكتمل بدونها ، وهى : تفويض الصلاحيات والمسئوليات معاً ، ... والتدريب الفنى والسلوكى لجميع افراد العمل ، ... والثقة فيهم ، ... وتوفير الموارد وبيئة العمل الحافزة للإبداع .... وقد سمى التمكين تمكيناً لأنه يمكن الأفراد من عملهم ومن مستقبلهم . فهم مسئولون لأنهم ممكنون ، وممكنون لأنهم مسئولون .

٣- **النظم :** إن نظم العمل و إدارة الفريق وتقييم الأداء يجب أن تكون مقترنة بالتغيير . فمن المعروف أن الأفراد يربطون جهودهم بأساليب تقييمهم ومكافأتهم . فإذا لم تتم مكافأتهم عن الإلتزام بالرؤية ومحاولة تطبيقها فإن هذه الرؤية لن تحظى بالإهتمام الكافى .

٤- **المشرفون :** قد يكون المشرفون متكاسلين وبحكم مواقعهم يمكن أن يشيعوا الخمول فيمن حولهم . الحل الأمثل هنا هو الحوار المباشر والأمين . واجه هؤلاء المشرفين والمديرين الذين لا يهتمون بالتغيير ، واشرح لهم الرؤية ومساهمتهم فيها . فإذا لم يبادروا إلى المشاركة الإيجابية ، فيجب أن يرحلوا .

## الخطوة السادسة : تحقيق بعض المكاسب على المدى القريب

التغييرات الكبيرة تستغرق وقتاً . والمؤمنون بالتغيير يستمرون على ولائهم له مهما استغرق من وقت ، لكن معظم الناس يريدون دليلاً على أن مساعيهم أسفرت أو ستسفر عن تحقيق نتائج إيجابية . الإنتصارات السريعة تقدم هذا الدليل ؛ إذ تكافئ الأفراد المجدين بشكل يرفع من روحهم المعنوية . كما أن هذه الإنتصارات تزعزع من مكانة المشككين والمعارضين للتغيير ، وتبرهن للقادة الحذرين بالدليل القاطع أن التغيير يسير على الطريق الصحيح . و بالإضافة إلى قوة الدفع الناتجة عن انتصارات الأجل القصير فإنها تقدم لقادة التغيير بيانات ومعلومات ملموسة لإختبار رؤيتهم وتنقيحها .

> **أرنى ما يمكنك فعله، ولا تحدثنى عما يمكنك فعله .**
>
> " جون وودن"

وأفضل مكاسب المدى القريب تتسم بأنها :

- مرئية بشكل واضح : ومن ثم يرى عدد كبير من الأفراد أن الجهد المبذول فى التغيير لا يضيع هباء .
- لا لبس فيه ولا غموض : فلابد أن يتضح أنها نتيجة حقيقية للرؤية الجديدة ، وليست نتيجة مجرد نوبة حظ مواتية .
- ترتبط ارتباطاً مباشراً بالجهد المبذول فى إحداث التغيير .

ويعتبر الهدف الأول من المراحل الست الأولى لعملية التحول هو بناء الإنطلاقة القوية الكافية لتخطى الحوائط والعوائق الصلبة التى توجد فى الكثير من المنظمات .

## الخطوة السابعة : تعزيز المكاسب
## وتوظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير

الإنتصارات فى الأجل القصير ضرورية للمحافظة على إستمرار قوة الدفع . ومع ذلك ، فإن الإحتفال بهذه الإنتصارات قد يكون له أثر عكسى فيؤدى إلى إضعاف الهمم ويوحى لأعضاء الفريق بأن التغيير المطلوب قد أنجز . وفيما يحتفل المسئولون بالإنجازات قد يرسلون لفريقهم رسالة خاطئة معناها : " نشكركم على روعة أدائكم ، يمكنكم أن تستريحوا الأن . " حينئذ يفقد الناس إحساسهم بالعجلة ويقللون من جهودهم .

وغالباً ما تستفيد قوى المقاومة من هذه اللحظة الضعيفة فى إعادة ترتيب أوضاعها . ولتفادى مثل هذا الخطأ ، عليك أن تتحلى بالمصداقية التى اكتسبتها من خلال الإنتصارات التى تحققت فى الأجل القصير فى دفع ومعالجة كل المشروعات مهما كبرت .

> **المعرفة وحدها لا تكفى، لابد أن يصاحبها التطبيق ، والأستعداد وحده لا يكفى فلابد من العمل .**
>
> " جوته "

النتائج التى تحققت فى الأجل القصير يمكن أن تسمح لك ، على سبيل المثال ، ببدء عملية إعادة البناء التى تفاديتها من قبل بسبب المقاومة ، أو البدء فى عدة برامج جديدة .

## دور الإدارة يأتى متأخرا :-

تفشل العديد من جهود التغيير بسبب الإفتقار إلى قيادة ذات رؤية . لكن الإدارة المحترفة ( وليس القيادة ) تلعب دورها فى التغيير أيضاً . . . فى الخطوة السادسة : تتحقق الإنتصارات فى الأجل القصير عن طريق وضع أهداف وتحقيقها ، وعن طريق التخطيط .. والسيطرة على عملية التغيير ووضعها فى مسارها الصحيح . " وهذه مهارات إدارية لا قيادية " .

فى الخطوة السابعة أنت – كقائد – تنتقل من الإنتصارات السريعة وتقوم بتوجيه عدد كبير من مبادرات التغيير فى كل أنحاء المنظمة . وهنا تحتاج إلى ربط بين كل من الإدارة والقيادة . فأنت لا تستطيع إدارة كل مشاريع التغيير فى تلك المرحلة دون رؤية القيادة المرشدة كما أن القيادة العليا لا يمكن أن تجير كل التفاصيل . ولن تنجح جهود التغيير إلا بإسناد مسئوليات القيادة إلى المديرين المضطلعين بالعمل مباشرة .

## الخطوة الثامنة : ترسيخ ثقافة التغيير وغرس ممارسات جديدة فى ثقافة المنظمة

الطريقة الوحيدة للإبقاء على المكاسب المحققة من برنامج التغيير والمحافظة عليها على المدى الطويل هى أن تصبح هذه المكاسب فى النهاية جزء من ثقافة المنظمة ، ومن أنماط السلوك ومنظومة القيم المشتركة المعمول بها . فالفشل فى تغيير ثقافة المنظمة ، يعنى فى الواقع ، إرتداد المنظمة بشكل طبيعى مع مرور الوقت إلى ماكانت عليه فى الأصل .

و ثقافة المنظمة مثل الرؤية تقع فى نطاق القيادة لا الإدارة . حيث يفضل المديرون التركيز على الأعمال الملموسة مثل الهياكل الإدارية والنظم . وثقافة المنظمة أمر غير ملموس ولكنه مهم . وللثقافة تأثير كبير على الطريقة التى يتصرف بها الناس . ولهذا ؛ فلن تنجح أية عملية تحول دون معالجة هذه القضية .

**إن الثقافة ليست بالشئ الذى يمكنك تناوله بسهولة ، فمحاولات الإمساك بها وتحويرها فى شكل جديد لا تجدى أبداً لأنك لن تستطيع الإمساك بها ، فالثقافة تتغير فقط بعدما تنجح فى تغيير أفعال وسلوكيات الأفراد . بعد أن يقدم السلوك الجديد بعض الفوائد لمجموعات العمل والمستفيدين لفترة من الوقت ، وبعد أن يرى الأفراد العلاقة التى تربط بين الإجراءات الجديدة وبين تحسن مستوى الأداء . وبهذا ، فإن الجانب الأعظم من التغيير الثقافى يحدث فى المرحلة الثامنة ، لا فى المرحلة الأولى .**

**" جون كوتر "**

## ماهى الثقافة :-

تتألف ثقافة أى منظمة من أعراف سلوكية ، وهى الطريقة التى يتصرف بها الناس والتى من المنتظر أن يتصرفوا بها . وفى الجماعة يكافأ الناس الذين يلتزمون بالتقاليد التى تنتهجها هذه الجماعة ، ويعاقب الذين يخالفون هذه التقاليد بطريقة أو بأخرى . وعلى هذا فإن التقاليد والأعراف السلوكية أمر لا مفر منه فى أية منظمة .

وثقافة المنظمة تعكس أيضاً القيم المشتركة السائدة فيها . وتستمر القيم المشتركة وتترسخ ، لأن الجماعة كما فى تقاليد المجتمع الكبير ، تكره أو تنبذ الممارسات الخارجة على سلوكها . وعلى هذا فإن الثقافة المتعمقة والمتغلغلة فى جذورالمنظمة التى يصعب تغييرها تهدد أى جهد يهدف إلى التغيير ويدعو إلى قيم وقواعد سلوكية مختلفة .

لا تنحصر مسئوليتنا فى الأعمال التى نقوم بها . مسئوليتنا تمتد للأعمال التى لا نقوم بها .

" موليير "

## كيف نقوم بترسيخ ثقافة التغيير :-

إن السبل التى يمكن العمل بها على تثبيت وترسيخ التغيير فى القواعد الأساسية للمنظمة بشكل دائم ، لا رجعة فيه هى :

### * توقع إحداث التغييرات الثقافية فى النهاية ، وليس فى البداية :

إذا حاولت وقمت بتغيير الثقافة أولاً ، سوف تنتهى بتغييرات سطحية طفيفة . ولكن فى المقابل فإن التحولات الناجحة سوف تؤدى وحدها إلى تغيير الأعراف الثابتة ، بل ومنظومة القيم المعمول بها فى المنظمة ككل . وسوف تصبح الرؤية الجديدة هى أساس للإتجاهات والسلوكيات الجديدة كممارسات قياسية بدلاً من أن تصبح شيئاً يجب فرضه على الأفراد فرضاً.

### * إحرص على أن تحرز نتائج ملموسة :

عندما يكون لديك بيانات واضحة تؤكد أن الطرق الجديدة اثبتت فاعليتها وتفوق تلك الطرق القديمة ، فهذا هو الوقت الذى يمكنك التأثير فيه على ثقافة المنظمة لترسيخ الممارسات والطرق والأساليب الجديدة . فى حين أنه إذا كانت هذه البيانات غامضة ، فإن الثقافة القديمة ستبقى سائدة فوق كل ماعداها .

### * الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا ونشر قصص التغيير :

إن ثقافة أى منظمة من المنظمات تقوى وتغتنى بكل مايحيط بها من قصص وتراث . وبنفس الشكل فإن التغييرات الثقافية تتطلب وقتاً للقصص الجديدة والأمثلة لكى تصبح معروفة ومشهورة بشكل كبير . فهذه الأمور تضفى على الثقافة رونقاً وبهاء .

## * توقع عدم تغيير بعض الأفراد على الإطلاق :

إن الأفراد القدامى الذين بنوا حياتهم العملية على الثقافة الحالية قد لا يهتمون عندما تحل ثقافة جديدة بالمنظمة محل الثقافة القديمة . و إذا كان للثقافة الجديدة أن تزدهر وتنتعش ، عليك إدراك أن التغييرات ستكون ضرورية أحياناً لبعض الأفراد الأساسيين فى المنظمة .

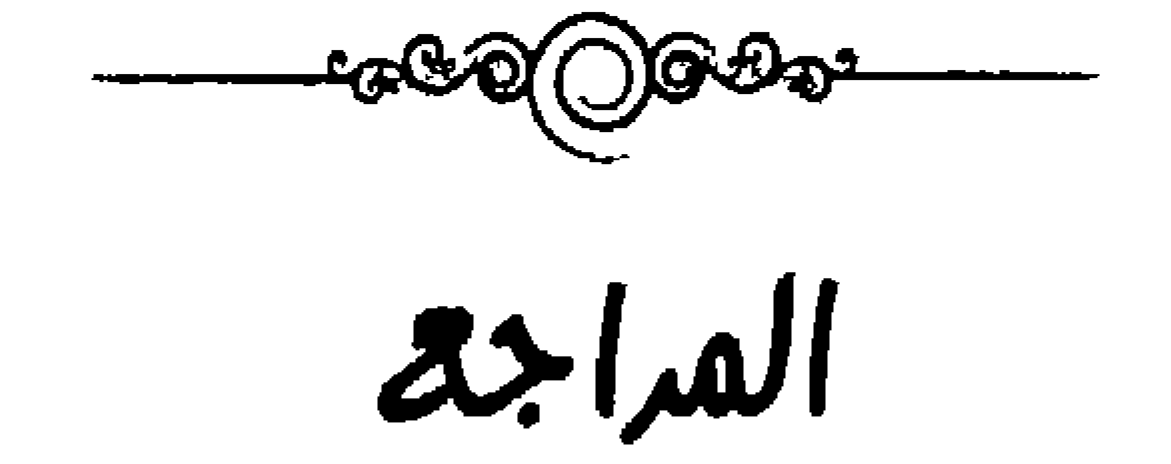
## * ربط عمليات الترقية والمناصب الأعلى للإفراد بالثقافة الجديدة :

إذا تمت ترقية الأفراد الذين يتشبثون بالثقافة القديمة بدلاً من هؤلاء الذين يؤيدون ويعملون بمقتضى الثقافة الجديدة ، فسرعان ما يؤكد الجميع ولاءهم للثقافة القديمة . فالذى تتم ترقيته يرسل إشارة قوية ويساهم بشكل هام فى ثقافة المنظمة .

## قيادة التغيير :-

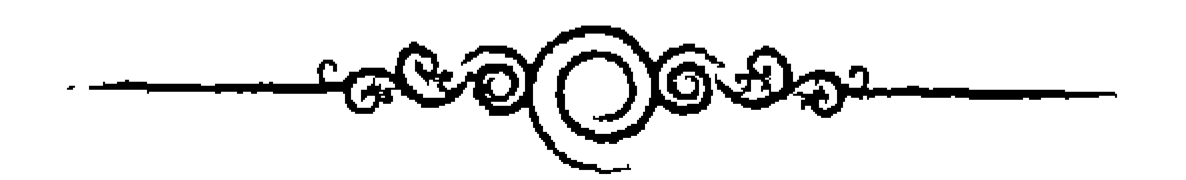
عزيزى إن معدل التغيير الذى يسود العالم اليوم لن ينخفض فى اى وقت قريب ، بل من الواضح انه سوف يزداد وسوف تزداد المنافسة فى جميع المجالات خلال العقود المقبلة . وبدون القدر الكافى من قيادة التغيير يصبح التفوق فى عالم سريع التحول مشكلة صعبة .
ولعلنى فى رحلتى معك فى الصفحات السابقة اكون قد إستطعت تقديم خلاصة افكار العديد من اساتذة وعلماء الإدارة و قيادة التغيير .
وقراءتك لهذه الصفحات تعنى بالفعل انك قائد فعال والا لم تكن لتفكر من الأساس فى قراءة هذا الكتاب . فإذا وجدت او تصورت نفسك بين تلك السطور فنصيحتى إليك ان تبدا .. إن لم تكن قد بدات بالفعل فى تغيير عالمك ، فعالم اليوم يحتاج للكثير من التغيير .





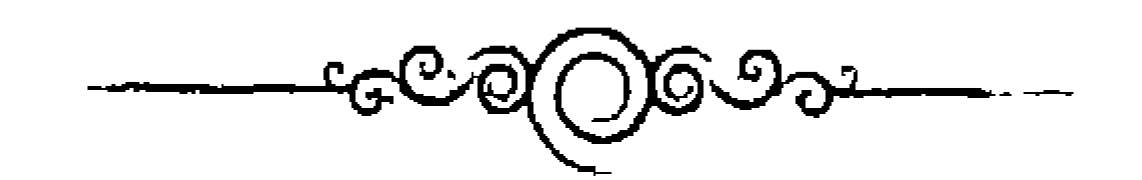
# المراجعة


- Th e 21 irrefutable laws of leadership " John C. Maxwell "
- Managing in times of change " Michael D. Maginn "
- Choices that change lives " Hal Urban "
- The success principles " Jack Canfield "
- The 8th habit " Stephen R. Covey "
- Managing with a conscience " Frank K. Sonnenberg "
- Super – motivation " Dean R. Spitzer "
- Reinventing leadership " Warren Bennis & Robert Townsend "
- Leading Change " John P. Kotter "
- Now Hiring " Steve Lauer & B. Jack Gebhart "
- The people principle " Ron Willingham "
- The bad attitude survival guid " Harry E. Chambers "
- Developing the leader within you " John C. Maxwell "
- Who moved my cheese ? " Spencer Johnson "
- Other people,s habits " Aubrey C. Daniels "
- The story factor " Annette Simmons "
- Thinking for a change " John C . Maxwell "
- Open book management & the great game of Business
 " Jack Stack & Bo Burlingham "
- Getting employees to fall in love with your company
 " Jim Harris "




- No more dam buzzwords " David Chaudron "
- Building the bridge as you walk on it " John C . Maxwell "
- Thinking for a change " John C . Maxwell "
- Future think " Edie Weiner & Arnold Brown "
- Good to Great " Jim Collins "
- The seven habits of highly effective people " Stephen R.Covey "
- A Force for change " John P . Kotter "
- The heart of change " John P . Kotter "
- Made to stick " Chip Heath & Dan Heath "
- The big moo " Sith Goden "
- Strengths based leadership " Tom Rath & Barry Conchie "
- Appreciative Inquiry " David L . Cooperrider & Diana Whitney"
- Go put your strengths to work " Marcus Buckingham "
- Our iceberg is melting " John Kotter & Holger Rathgeber "

- السبب قبل الذهب " نسيم الصمدى "
- المفاتيح العشرة للنجاح " ابراهيم الفقى "
- مقالات متعددة للاستاذ نسيم الصمدى " أحد كبار علماء الإدارة فى الوطن العربى "
- مجلة المختار الإدارى " إصدار الشركة العربية للإعلام العلمى شعاع "
- مجلة خلاصات المديرين ورجال الأعمال " إصدار الشركة العربية للإعلام العلمى شعاع "
- إدارة التغيير في منظمات الأعمال رسالة الماجستير للأستاذ / بهاء الدين المنجي العسكري



الناشر : خدمة التنمية البشرية
بكنيسة الشهيد العظيم مارجرجس بجزيرة بدران
ت : ٢٥٧٤٢٠٠٦ _ ٢٥٧٧٣٠٧٧
٠١٢٤٧٨٦٤٣١

مطبعة العهد الجديد
١٣ شارع انجه هانم ـ اول شبرا
ت : ٢٥٧٧٢٧٩٣

رقم الايداع

٥٢١٠/٢٠١١

ان السير نحو النجاح رحلة لا نهاية لها , توقف قليلا عن السير وراجع ما قطعته فى رحلتك وصحح اخطائك وطور مهاراتك واشحذ همتك وانظر للحياة بتفاؤل وسعادة ثم اكمل المسير .

الكل مشغول , الكل ليس لديه وقت , الكل يعمل ! لكن هل سأل أحدنا نفسه , فى ماذا أنا مشغول ؟ إلى أين أسير ؟ وماهو هدفى ؟

لا تجعل أعمالك تشغلك عن تحديد أهدافك لأنك ستعيش فى فشل وتنتقل من فشل لآخر .

حتى تصل إلى النجاح فأنت تحتاج إلى :

- رسالة تؤمن بها وتود أن تحققها
- أهداف و خطط توصلك لتحقيق رسالتك
- مهارات شخصية وتطوير مستمر والأهتمام بالتجديد العقلى والنفسى

و لا تشاكلوا هذا الدهر بل تغيروا عن شكلكم بتجديد اذهانكم لتختبروا ما هي ارادة الله الصالحة المرضية الكاملة " رو ١٢:٢"

ونحن فى هذه السلسلة من الدورات فى المها الشخصية نساعدك فى رحلتك للنجاح وتحقيق ذاتا فإعطى نفسك فرصة جديدة وإبدأ الأن .



